



VTT

**beyond
the obvious**

Jännitteistä uutta voimaa

Keinoja organisaatioille jännitteiden
tulkintaan ja hyödyntämiseen

Mika Nieminen | Heli Talja | Merja Airola |
Marinka Lanne | Jouko Heikkilä | Marja Ylönen

Jännitteistä uutta voimaa

Keinoja organisaatioille jännitteiden
tulkintaan ja hyödyntämiseen

Mika Nieminen

Heli Talja

Merja Airola

Marinka Lanne

Jouko Heikkilä

Marja Ylönen

VTT

ISBN 978-951-38-8721-6 (nid.)

ISBN 978-951-38-8720-9

VTT Technology 365

ISSN-L 2242-1211

ISSN 2242-1211 (Painettu)

ISSN 2242-122X (Verkkójulkaisu)

DOI: 10.32040/2242-122X.2019.T365

Copyright © VTT 2019

JULKAISIJA – PUBLISHER

VTT

PL 1000

02044 VTT

Puh. 020 722 111

<https://www.vtt.fi>

VTT

P.O. Box 1000

FI-02044 VTT, Finland

Tel. +358 20 722 111

<https://www.vttresearch.com>

Alkusanat

Tässä julkaisussa esitämme keskeiset tulokset vuosina 2017–2019 toteutetusta hankkeestamme ”Jännitteistä uudistumisen voimaa. Keinoja organisaatioille tulkita, ratkaista ja hyödyntää jännitteitä”.

Julkaisu on tarkoitettu kaikille työpaikkojen kehittämisestä ja johtamisesta kiinnostuneille. Toivomme herättävämme joitakin uusia ajatuksia ja tarjoavamme näkemyksiä organisaatioiden kehittämiseen, muutosjohtamiseen sekä organisatoristen jännitteiden ymmärtämiseen.

Kiitämme hankkeen päärahoittajaa Työsuojelurahastoa sekä hankkeeseen osallistuneiden organisaatioiden edustajia.

Tekijät

Sisällys

Alkusanat	3
Käyttämämme termit	5
1. Johdanto	6
2. Jännitteet, paradoksit ja resilienssi	11
2.1 Organisaatio systeeminä.....	11
2.2 Jännitteiden moninaisuus.....	12
2.3 Erilaisia tapoja suhtautua jännitteisiin.....	16
2.4 Jännitteet ja muutosjoustavuus.....	20
2.4.1 Organisaatioiden muutos.....	20
2.4.2 Jännitteet ja resilienssi.....	22
3. Aineisto ja menetelmät	24
4. Millaisia jännitteitä organisaatioissa tunnistettiin ja mistä ne kumpusivat	26
4.1 Kirjasto.....	26
4.1.1 Toimintaympäristö.....	26
4.1.2 Tiedon temppele vai kuntalaisten olohuone?.....	28
4.1.3 Yhteiskehittäminen.....	31
4.2 Prosessiteollisuusyritys.....	35
4.2.1 Toimintaympäristö.....	35
4.2.2 Muutoshaasteena turvallisuustietojärjestelmän kehittäminen.....	35
4.2.3 Pienistä asioista kompleksisiin jännitteisiin.....	36
5. Keskustelua ja johtopäätöksiä: Jännitteiden koukeroisuus ja ratkaiseminen?	41
Lähteet	47
Liitteet	53

Käyttämämme termit

Dialogilla tarkoitetaan rakentavaa ja tasavertaista tapaa keskuksella, jossa pyritään erilaisten näkökulmien ymmärtämiseen, merkitysten ja tulkintojen rakentamiseen. Dialogissa ei ole olennaista onko joku oikeassa vai väärässä, eikä siinä myöskään tavoitella yksimielisyyttä.

Dilemmalla tarkoitetaan jännitteitä, joita voidaan hahmottaa kahden toisensa poisulkevan vaihtoehdon kautta.

Itseorganisoituminen on sitä, että toimijat tuottavat vuorovaikutuksessa toistensa kanssa oppien jatkuvasti uusia toimintamalleja ja muokkaavat vanhoja. Kukaan ei johda organisoitumista.

Kompleksisuus tarkoittaa sitä, että organisaatiot ovat monimutkaisen sisäisen ja ulkoisen vuorovaikutuksen tuottamia dynaamisia kokonaisuuksia. Toiminnan tai kehityksen etenemistä ei ole mahdollista täysin ennakoida tai kuvata. Eri asia kuin monimutkaisuus

Narratiivisuus ilmentää sitä, että merkityksellistämme toimintaamme ja toimintaympäristöämme erilaisten kertomusten ja tarinoiden avulla. Organisaatioiden toiminta ja toimintamallit muodostuvat pitkälti niiden jokapäiväistä toimintaa koskevien tarinoiden pohjalta, joita siellä työskentelevät ihmiset kertovat toisilleen. Näissä tarinoissa organisaation tapahtumat saavat tulkintansa ja vaikuttavat edelleen ihmisten toimintaan organisaatioissa.

Organisatorisia jännitteitä tarkastellaan systeemiteorian näkökulmasta erilaisina systeemin yhteensopimattomuuksina: Ne ilmenevät kuvioina, joista aiheutuu organisaatioille sekä haitallisia että hyödyllisiä vaikutuksia. Nämä vaikutukset ilmenevät eri toimijoiden tai toimintojen näkökulmista erilaisina. Jännitteet nähdään ensi sijassa systeemisinä, ei yksilötason näkemyseroina. Jännitteitä ei sinänsä tule eikä voi poistaa, koska ne ovat systeemin ominaisuus ja kehittymisen edellytys.

Organisatorisilla paradokseilla tarkoitamme jännitteitä, jotka kuvastavat pysyviä ristiriitaisuuksia toisistaan riippuvaisten elementtien välillä.

Resilienssi kuvaa organisaation kykyä sopeuttaa ja muuttaa toimintaansa jatkuvasti muuttuvassa toimintaympäristössä sekä muutoksia ennakoiden, että niihin reagoiden. Organisaation resilienssi on sekä tarkoitettujen ja tarkoittamattomien muutoskykyä lisäävien toimintojen monimutkaisen vuorovaikutuksen tulos.

1. Johdanto

Organisaatioiden toimintaa on mahdollista hahmottaa narratiivisuuden tai tarinallisuuden kautta. Kerromme jatkuvasti toisillemme tarinoita organisaatioidemme arkipäivästä – joissa työskentelemme tai olemme muuten tekemisissä esimerkiksi asiakkaana – ja elämme niitä todeksi luomiemme tulkintojen kautta (esim. Puusa ym. 2014). Eräs tapa hahmottaa organisatorisia jännitteitä ja tulkita niitä onkin kertoa tarinoita. Kerromme seuraavassa taustaksi ja tässä raportissa esittämienne ajatusten alustavaksi konkreettiseksi hahmottamiseksi kaksi tarinaa organisatoristen jännitteiden muodostumisesta. Kummallakin tarinalla on oma todellinen pohjansa viime vuosina tutkimiemme organisaatioiden arkipäivässä (ks. esim. Nieminen ym. 2017, Nieminen & Talja 2017, Nieminen & Talja 2018), mutta tulkitsimme tapahtumia organisatoristen jännitteiden kautta eli kerromme niistä tarinoita, jotka merkityksellistämme valitsemamme teoreettisen viitekehyksen ja käsitteistön avulla.

Mooni

Aiemmassa hankkeessamme tutkimme laaja-alaista muutosprosessia suurehkoissa koulutusorganisaatioissa, Moonissa, joka toimii usealla Etelä-Suomen paikkakunnalla. Muutoksella pyrittiin ketterämpään toiminta- ja vuorovaikutuskulttuuriin, joka mahdollistaisi kiinteämmän kytkeytymisen seudun elinkeinoelämään. Samalla haluttiin muokata yksilöpainotteista asiantuntijatyötä yhteisöllisemmäksi ja systeemisemmäksi, niin oman organisaation sisällä kuin suhteessa toimintaympäristön kumppaneihin.

Aiemmin itsenäiset alueyksiköt olivat toimineet vain löyhästi kytkeytyneinä toisiinsa ja keskushallintoon. Muutosprosessissa toimintamallia yhtenäistettiin. Tätä varten organisoiduttiin koulutusohjelmien mukaisesti yli paikkakuntien, ja samat toimintatavat otettiin käyttöön koko organisaation laajuisesti.

Samalla luovuttiin aiemmasta opettajakeskeisyydestä: nyt keskiössä olivatkin opiskelijoiden oppimispolut. Opettaja- ja oppiainekohtaisista opetussuunnitelmista siirryttiin moduuliopetukseen, jossa opiskelijat ratkoivat paikallisten yritysten käytännön ongelmia eri alojen osaamisia yhdistävien opettajatiimien ohjauksessa ja yhdessä verkostokumppanien kanssa. Opiskelijat tuli nähdä aktiivisina tiedon yhteiskehittelijöinä passiivisen omaksujan sijaan. Opettajista tuli ”tiedon jakajien” sijaan heidän ”valmentajiaan”. Hanketoiminnasta tuli opetuksen rinnalla yhä tärkeämpää, jolloin verkottumisesta paikallisten yritysten ja muiden organisaatioiden kanssa tuli niin ikään olennainen osa työtä.

Uuden organisaation myötä lähityöyhteisö ei enää muodostunut tutuista, lähellä olevista kollegoista, vaan suurin osa työyhteisöstä oli nyt eri kaupungeissa työskenteleviä ennestään tuntemattomia henkilöitä. Työyhteisö lisäksi moninaistui, kun oman koulutusohjelman mukaisen tiimin lisäksi voitiin samanaikaisesti toimia useissa opetusmoduulikohtaisissa tiimeissä.

Johdon näkökulmasta muutos vaikutti selkeältä, mutta opettajille se näyttäytyi haasteellisena. Uudistus muutti sekä heidän rooliaan, että identiteettiään organisaatiossa. Uusi toimintamalli antoi toiminnalle uudenlaiset reunaehdot ja korosti itseorganisoitumista tiimeissä. Aiemmasta poiketen uudessa mallissa ei juurikaan määritelty työn sisällöllisiä tavoitteita eikä toiminnallisia keinoja siihen, miten uusissa puitteissa tulisi toimia. Opettajat saivat kehittää uudet toimintatapansa pitkälti itse ilman merkittävää johdon ohjausta. Laaja-alaiseen toiminnan kehittämiseen ei myöskään ollut erillisiä resursseja, vaan se oli toteutettava normaalin opetustyön ohessa.

Edellä kuvattu uudistus muodosti organisaation sisälle keskeisen ja monin tavoin toimintaan säteilevän keskittämisen ja hajauttamisen välisen jännitteen. Vaikka kehittämisen tavoitteena oli Moonin laajuinen keskitetty ja yhtenäinen toimintatapa, monipaikkakuntaisissa tiimeissä toimivat opettajat olivat käytännössä aiempaa löyhemmin kytköksissä hallintoon ja esimiehiinsä. Uudet keskitetyt toimintamallit oli määritelty niin yleisellä tasolla, että käytännön toimintatavat oli luotava arjessa pitkälti itse. Vaikka tämä mahdollisti paikallisesti mielekkäiden ja tilannekohtaisten toimintatapojen luomisen, tilanne oli toisaalta haaste opettajille, joiden piti muuttaa toimintaansa ja itseymmärrystään opettajana toimimisesta, pohdittava uudelleen ammatillista osaamistaan ja luotava toimivia käytännöllisiä malleja yhteistoimintaan ja opetukseen. Kun opettajat lisäksi kokivat, etteivät he saaneet johdolta riittävästi tukea muutoksen käytännön toteutukseen, organisaatioon muodostui monitahoinen jännite keskitetyn koordinaation ja ohjaamisen sekä paikallisen toteutuksen välille.

Demo

Demo oli muutamia vuosia sitten menestyvä teknologiaratkaisuja tarjoava yritys. Yritys ajautui kuitenkin ongelmiin ja tilanne pakotti sen irtisanomisiin ja tiukkaan kustannuskuriin. Yrityksen johtamisessa ryhdyttiin korostamaan keskusjohtoisuutta ja kontrollia strategian toteuttamiseksi ja yrityksen säilyttämiseksi hengissä. Tässä tilanteessa Demon johto oli tullut myös siihen johtopäätökseen, että keskijohto oli riittämättömästi sitoutunut yrityksen strategiaan ja tämä myös kiristi yrityksen sisäistä vuorovaikutusta.

Analysoimme tilannetta osana silloin käynnissä ollutta hankettamme ja tulimme johtopäätökseen, ettei kyse ollut sitoutumisen puutteesta. Yritykseen oli muodostunut jännite, jonka välittömänä taustana oli se, että vaikka vuorovaikutukseen pyrittiin yrityksessä panostamaan, se jäi puutteelliseksi keskijohdon ja asiantuntijoiden näkökulmasta, jotka pitivät tärkeänä keskustella laajemmin yrityksen strategiasta ja toiminnasta omasta näkökulmastaan ja kokemuksistaan käsin. Ylin johto tulkitsi kuitenkin nämä keskustelupyrkimykset sitouttamattomuuden osoituksiksi. Lisäksi ajateltiin, että tarpeellisen laaja kokonaiskuva yrityksen tilanteesta oli vain ylimmällä johdolla, jolla oli käytettävissä riittävästi informaatiota. Omien havaintojemme perusteella keskijohto oli sen sijaan hyvin sitoutunut yrityksen toimintaan, ymmärsi yrityksen taloudellisen tilanteen sekä tästä seuranneet strategiset valinnat. Strategiasakaan ei ollut varsinaisia erimielisyyksiä, joitakin toteutukseen liittyviä kysymyksiä lukuun ottamatta.

Tapahtumat kuvaavat sitä, kuinka johto pyrki hallitsemaan muutosta ja epävarmuutta kontrollia lisäämällä. Keskijohto ja asiantuntijat sen sijaan tulkitsivat tämän ilmentävän epäluottamusta heitä kohtaan ja jäykistävän yrityksen toimintaa nopeasti muuttuvissa markkinatilanteissa. Ylimmän johdon, keskijohdon ja asiantuntijoiden tilanteesta luomat toisistaan poikkeavat tulkinnat (narratiivit) muodostivat tällöin organisaatioon jännitteitä eri positioissa toimivien ihmisten ja toimintamallien välille. Kuten Moonin tapauksessa keskeinen taustalla vaikuttava jännite kiteytyi keskusjohtoisuuden ja hajautetumman johtamismallin väliseksi jännitteeksi, johon liittyi työntekijöiden organisaatiota koskevaan itseyttäryykseen sekä organisaation toiminnan aikahorisonttiin (tuottavuus tässä ja nyt vai pitkäjänteiden osaamisen ja teknologian kehittäminen) liittyviä jännitteitä.

Kummassakaan edellä esitetyssä esimerkissä ei ollut ensisijaisesti kyse yksilöiden välisistä jännitteistä, vaikka ne tällaisina saattoivat ilmetä, vaan syvemmin organisaation toimintaan liittyvästä osin ratkaisemattomasta dilemmasta sen sopeuttamiseksi toimintaansa uuteen tilanteeseen. Jännitteet liittyivät muun muassa johtamistapaan ja siihen kytkeytyvään organisaationäkemykseen. Onko nopeassa muutostilanteessa mielekästä ohjata organisaatiota keskusjohtoisesti ja saavutetaanko tällä tehokkuushyötyjä, vai tulisiko johtamista hajauttaa enemmän ja luottaa organisaation itseorganisoiutumiseen joustavuuden ja nopeamman reagoitokyvyn saavuttamiseksi? Ensimmäisessä lähestymistavassa organisaatio nähdään monesti ”koneena” jota on mahdollista rationaalisesti ohjata haluttuun suuntaan. Toisessa lähestymistavassa organisaatio nähdään organismina, joka kykenee vuorovaikutuksessa ympäristönsä kanssa sopeuttamaan mielekkäästi toimintaansa. Vuorovaikutuksen ja organisaatioiden sisäisen monimutkaisuuden vuoksi niitä ei ole myöskään mahdollista ohjata tehokkaasti ”ylhäältä-alas” (vrt. Morgan 1997).

Tämä on dilemma, johon ei ole yhtä oikeata vastausta vaan useita tilannesidonnaisia vastauksia, jotka muuttuvat toimintaympäristön muuttuessa ja organisaation siihen vastatessa. Näiden kahden erilaisen johtamiskäytännön ääripäiden välillä on organisaatiossa jatkuva jännite, joka on mahdollista ratkaista vain tilanteittain ja osittain erilaisilla johtamismallien yhdistelmillä – joskus enemmän toista ääripäätä painottaen. (Nieminen ym. 2017) Nämä muodostavat jänniteulottuvuuden, joita kutsumme myöhemmin organisatoriksi paradokseiksi, eli jännitteiksi, jotka ovat luonteeltaan pysyviä ristiriitaisuuksia toisistaan riippuvaisten elementtien välillä. (Smith & Lewis 2011)

Organisaatioiden arkea värittävät monenlaiset tämän kaltaiset ristiriitaisuudet. Käsitteemme organisaatioista pohjautuu kuitenkin yleisesti ajatusmalleihin, joissa tämänkaltaiset ristiriitaisuudet nähdään virheinä tai häiriöinä, joita voidaan rationaalisesti tarkastellen analysoida ja erityisin toimintamallein hoitaa pois päiväjärjestyksestä häiritsemästä organisaation tehokasta (ja rationaalista) toimintaa. Tämänkaltaisen ajattelun taustalla olevat toimintamallit kehitettiin massatuotannon tehostamisen tarpeisiin 1800-luvun lopulla ja 1900-luvun alussa. Silloin yritykset ja organi-

saatiot nähtiin pitkälti koneen kaltaisina kokonaisuuksina, jotka tuli suunnitella toimimaan mahdollisimman ennustettavasti, luotettavasti ja tehokkaasti. Myös ihmiset nähtiin ikään kuin koneen osina: kunkin työntekijän tulee toteuttaa omaa tarkkaan määriteltyä tehtäväänsä annettujen ohjeiden mukaisesti. (Morgan 1997)

Nykyisin merkittävä osa tehtävästä työstä on kuitenkin palveluiden tuottamista, jossa korostuu tilannekohtainen reaktiivisuus, moniulotteinen vuorovaikutus, ja uuden luominen organisaation kaikilla tasoilla. Tämä edellyttää monenlaisia osaamisia ja kykyä yhdistellä niitä uudenaikaisiksi kokonaisuuksiksi yhdessä tehden. Tuotteita ja palveluja esimerkiksi räätälöidään eri asiakkaiden erityistarpeita vastaaviksi heidän kanssaan yhdessä kehitellen.

Onkin ilmeistä, että työelämässä tarvitaan uudenlaista ajattelua ja toimintatapoja. Organisaatioita voi olla hyödyllistä tarkastella esimerkiksi kompleksisina systeeminä, jolla tarkoitetaan sitä, että organisaation osat ja niissä toimivat ihmiset ovat monin tavoin yhteydessä niin toisiinsa kuin ulkoiseen toimintaympäristöönsä. Tästä aiheutuva monimutkainen sisäinen ja ulkoinen vuorovaikutus tekee organisaatioista puolestaan kaiken aikaa muuttuvia ja kompleksisesti eri tasoilla itseorganisoiuvia kokonaisuuksia, joita on vaikea johtaa perinteisin ”ylhäältä-alas” menetelmin. (esim. Burnes 2005, Uhl-Bien ym. 2007)

Jännitteitä puolestaan aiheutuu erilaisista yhteensopimattomuuksista niin organisaation sisällä kuin sen suhteessa ulkoiseen ympäristöönsä. Systeemisessä viitekehityksessä jännitteet voidaan nähdä kompleksisessa toimintaympäristössä jatkuvasti muuntuvan ja kehkeytyvän organisaation luonnollisena ominaisuutena ja jopa tarpeellisena ilmiönä. Ajattelemme, että jännitteillä on ”kahdet kasvot”. Vaikka ne yhtäältä ovat tekijöitä, jotka aiheuttavat organisaatiossa haasteita ja myös yksilötason ongelmia, toisaalta ne ovat organisaatioissa tärkeitä huomiomerkkejä ja energisoijia; ne antavat viitteitä siitä, mihin tulisi kiinnittää huomiota ja parhaimmillaan jännitteet tuottavat uusia ratkaisuja ja toimintatapoja. (Nieminen ym. 2017)

Vaikka jännitteiden olemassaolo tuo organisaatioon epä mukavuutta ja voi tuntua siinä työskentelevistä kuormittavalta ja ahdistavalta, haluamme haastaa erityisesti ajattelutavan, jossa organisatorisia ja systeemisiä jännitteitä pyritään tulkitsemaan yksilöiden, heidän valintojensa ja psykologisten ominaisuuksiensa kautta. Puhe ”muutosvastarintaisista” työntekijöistä, ”ei-resilienteistä persoonallisuuksista” ja vaikkapa ajanhallinnasta yksilötason ongelmana sen sijaan, että puhuttaisiin erilaisista organisaatiotulkinnoista, vallankäytöstä ja toimintaympäristön työtä rakentavista vaikutuksista, kuvaa tällaista psykologisoivaa, yksilökeskeistä ajattelutapaa. Vaikka psykologisella ja yksilökeskeisellä otteella on eittämättä oma sijansa organisaation ja sen ihmisten toiminnan ymmärtämisessä, haluamme tämän tulkinnan ohella korostaa jännitteiden olemassaoloa organisaation toimintaan elimellisesti liittyvänä dynaamisena ilmiönä, mikä ei sellaisenaan ole hyvä tai paha. Jännitteet ovat koko organisaatiota ja sen toimintaa koskeva kaiken aikaa muutoksessa oleva tapahtumien ja tulkintojen kenttä, jota koko organisaation tulisi kyetä käsittelemään dialogisesti yhdessä, erilaisia näkökulmia yhdistellen. Väitämme myös, että tämä yhteisöllinen kyvykkyys organisaation jännitekentässä toimimiseen on keskeinen tekijä organisaation resilienssin eli muutosjoustavuuden kannalta (ks. myös Nieminen ym. 2017, Nieminen & Talja 2017, 2018).

Tässä raportissa käytämmekin jännitteen käsitettä kuvaamaan erilaisten asiiantilojen ja toimintamallien yhteensopimattomuutta tai ristiriitaisuutta, joita nousee esiin organisaatioiden toiminnan dynamiikan ja moninaisten vaihtoehtojen vuoksi¹. Tällaiset jännitteet ovat ensisijaisesti systeemisiä, organisaatioiden toimintaan ja jatkuvaan muutokseen liittyviä tekijöitä, jotka kuvaavat organisaation kulloisenkin toimintatilanteen vaihtoehtoja. Jännitteet ovat näin tulkiten yksi kompleksisuuden ilmene-
mismuoto organisaatioiden pyrkiessä etsimään ratkaisuja muuttuviin tilanteisiin.

Tässä raportissa tarkastelemme edellä esitetyssä viitekehyksessä kysymyksiä siitä, mitä ovat organisaatioiden keskeiset jännitteet, ja miten niihin on johtamisella vastattu, miten jännitteitä tunnistetaan ja arvioidaan ja miten niihin vastataan, sekä miten jännitteiden käsittelyä organisaatioissa voitaisiin parantaa.

Aloitamme tarkastelun lyhyellä teoreettisella katsauksella keskeisiin omaa ajatteluaamme jäsentäviin käsitteisiin ja teoreettisiin näkökulmiin. Tämän jälkeen kuvaamme ja analysoimme tapaustutkimusorganisaatioidemme toimintaa esitetyssä teoreettisessa viitekehyksessä. Lopuksi vedämme tarkastelumme yhteen kokoaavassa loppuluvussa.

1 Yksiselitteistä sosiaalisen jännitteen käsitteen määrittelyä ei ole löydettävissä esimerkiksi Oxford Dictionary of Sociology:ssa. Jännitteellä voidaan viitata muun muassa joidenkin ryhmien näkemyseroihin, sosiaalisiin konflikteihin, statuseroihin ja koettuun epäoikeudenmukaisuuteen. Jännite voi johtaa konfliktiin, mutta jännitteen olemassaolo ei vielä sinänsä tarkoita konfliktin olemassaoloa. Lisäksi erilaisten erojen olemassaolo ei välttämättä johda jännitteisiin, mikäli nämä koetaan oikeutetuiksi. Erojen ohella samankaltaisuus voi myös johtaa jännitteisiin kuten samanlaisten organisaatioiden kilpaillessa itselleen tärkeistä resursseista. (Nieminen ym. 2017, 45)

2. Jännitteet, paradoksit ja resilienssi

2.1 Organisaatio systeeminä

Systeemiajattelu tekee ymmärrettäväksi sen, miksi kokonaisuuden sanotaan olevan enemmän kuin osiensa summa. Sen saa aikaan organisaatiossa tapahtuva vuorovaikutus, jonka laatu perustuu osapuolten välisiin suhteisiin. Samalla vuorovaikutus myös muokkaa näitä suhteita: niissä siirtyy ja luodaan tietoa. Sen myötä osapuolet muokkaavat näkemyksiään toisistaan. Hyvin sujunut keskustelu ja yhdessä tekeminen kannustavat jatkamaan, muunlaiset kokemukset taas saavat osapuolet välttelemään toisiaan. Ja sana leviää niin positiivisista kuin negatiivisistakin tapauksista.

Ryhmässä, joka koostuu esimiehestä ja seitsemästä työntekijästä, on tällöin seitsemän merkityksellistä vuorovaikutussuhdetta. Jos tämä kahdeksanhenkinen kokonaisuus ajatellaan systeeminä, jossa kaikki ovat tekemisissä toistensa kanssa, sen sisäinen vuorovaikutuskehä koostuu 28:sta kahdenkeskisestä vuorovaikutussuhteesta ja lukuisista erilaisista useamman ryhmän jäsenen vuorovaikutuskokoonpanoista. 50 hengen yhteisössä kahdenkeskisiä suhteita on 1225, kuten Harari (2016) toteaa. Kahdentuhannen ihmisen joukossa näitä kahdenvälisiä suhteita on jo lähes kaksi miljoonaa.

Kun kukin vuorovaikutussuhde – niin organisaation sisällä kuin ulkopuolisten toimijoidenkin kanssa – muovaa osaltaan organisaatiota, on ilmeistä, että hyvin suurten yhteisöjen kehkeytymistä vuorovaikutuksen myötä on mahdotonta kontrolloida ylhäältä käsin. Harari (2016) huomauttaakin, että näin suuret ihmissysteemit ovat suhteisiin liittyvän tietojenkäsittelyn kannalta niin laajoja, että ne eivät pysty toimimaan yhtenä kokonaisuutena vaan ne järjestyvät luonnostaan hahmotettavan kokoisiksi, noin viidenkymmenen jäsenen heimoiksi.

Se, millaisina toimijoina organisaatiot nähdään, ohjaavat sitä, mitä organisaatioista ajatellaan, miten niitä johdetaan, miten niissä toimitaan ja millaisia tarinoita niistä kerrotaan. Varsin yleinen on ajatus organisaatioista rationaalisesti hallittavina ja tavoitteellisina järjestelminä, minkä taustalla vaikuttavat jo 1800- ja 1900-lukujen taitteessa syntyneet johtamisopin suuntaukset. Niissä on keskiössä tällöin ajatus organisaatiosta tehokkaasti toimivana systeeminä, ”koneena” (vrt. Morgan 1997). Erilaiset toiminnot, kuten suunnittelu, valmistus, myynti ja markkinointi, on koneorganisaatioissa eriytetty omiksi yksiköikseen. Henkilöstön työnjako ja vastuut on myös määritelty tarkasti. Johtamisella pyritään varmuuden maksimointiin ja hallintaan, mistä syystä organisaatiota ja niiden muutosta johdetaan usein keskusjohtoisesti. Organisaatiossa toimivien ihmisten näkökulma jää konemaisessa organisaatiossa paljolti vaille huomiota; he ovat koneen osia, joiden tavoitteet ovat alistaisia organisaation päämäärille.

Konemaisen organisaationäkemyksen rinnalla alkoi kehittyä jo varhain ajatus organisaatiosta organismina. Systeemisyys kuuluu organismiajatteluun olennaisena osana. Ajatellaan esimerkiksi, että samalla, kun organisaatiot itse ovat pienemmistä osasysteemeistä (ryhmistä ja yksilöistä) koostuvia systeemejä, ne ovat myös laajempien esimerkiksi liiketoimintaekosysteemien osia (esim. Autio & Thomas 2013).

Tekninen näkökulma ja ihmisten huomioiminen nähdään kummatkin välttämättöminä ja toisiinsa kiinteästi sidoksissa olevina. Tästä syystä organisaatioita tarkastellaan usein molemmat näkökulmat käsittävinä sosio-teknisinä systeeminä (Trist 1981). Jännitteiden näkökulmasta niin konemaisen organisaation kuin organisaatio-organisminkin tapauksessa merkityksellinen jänniteulottuvuus on koko organisaation ja sen ympäristön välinen vuorovaikutus. Koneorganisaatio sopeutetaan muuttuvaan ympäristöön johdon toimesta; organisaatio-organismi puolestaan joko sopeutuu tai tuhoutuu itseorganisoituen.

Systeemijattelussa organisaatiota pitävät kasassa yhtäläisyydet, esimerkiksi riittävän yhtäläinen käsitys yhteisestä päämäärästä. Eroavuudet taas vaikuttavat hajaannuttavasti aiheuttaen jännitteitä mutta myös innovatiivisuutta ja muutosdynamikkaa – ne pitävät organisaation liikkeessä ja elossa riippuen niiden välisestä vuorovaikutuksesta. (esim. Eoyang & Holladay 2013) Erilaiset sosiaaliset, tekniset ja taloudelliset tekijät, niiden keskinäiset suhteet ja palautteet muokkaavat tätä vuorovaikutusta ja koko organisaatiota jatkuvasti monimutkaisella ja ennakoimattomalla tavalla. Kompleksisuusnäkökulmassa korostuu se, että koska useimmat asiat ovat vähintään epäsuorasti kytkeytyneitä toisiinsa, pienetkin muutokset vuorovaikutuksessa tai siihen sisältyvissä tekijöissä saattavat muuttaa kokonaisuuden toimintaa merkittävästi ja ennakoimattomasti. Tätä muuttumista kutsutaan itseorganisoitumiseksi ja sen tuottamia yllättäviä tilanteita ja tulemia kehkeytymiseksi tai emergenssiksi. (esim. Mitleton-Kelly 2007)

Koska organisaatiot ovat luonteeltaan monenlaisia riippuvuussuhteita sisältäviä kompleksisia järjestelmiä (Burnes 2005), erilaisten näkökulmien törmäämisestä aiheutuvat jännitteet ovat niissä sisäänrakennettu ominaisuus.

2.2 Jännitteiden moninaisuus

Jännitteiden vaikutus organisaatioiden johtamiseen – päätöksenteko ristiriitaisten vaatimusten vallitessa – on alusta alkaen ollut yksi johtamistutkimuksen keskeisistä kohteista. (Smith & Lewis 2011) Globalisaatio ja toimintaympäristön monimutkaistuminen nostavat erilaisia ristiriitaisuuksia esiin yhä enemmän. Siksi jännitteiden merkitys ja tarve oppia toimimaan niiden kanssa kasvavat jatkuvasti. Vastaavasti myös keinot jännitteiden ymmärtämiseksi ja selittämiseksi ovat muuntuneet. (esim. Vartiainen ym. 2013)

Ensimmäiset konemaiseen organisaatioajatteluun pohjautuvat teoriat lähtivät ajatuksesta, että kuhunkin ongelmaan on löydettävissä täsmälleen yksi oikea vastaus, ja jännitteiden ilmaantuessa häiritsemään ja tuomaan koneeseen kitkaa oli pyrittävä löytämään se ainoa oikea toimintatapa, jonka avulla häiriö saatiin poistettua päiväjärjestyksestä. Vähitellen kehittyi ajattelutapa, jonka mukaan yleispäteviä, kaikkiin tilanteisiin sopivia ratkaisuja jännitteisiin ei ole, vaan parhaiten toimiva valinta riippuu kulloinkin vallitsevan tilanteen erityispiirteistä. Tätä kutsutaan kontingenssiajatteluksi. 1980-luvun lopusta lähtien on jännitteiden käsittelyssä alettu soveltaa puolestaan yhä enemmän paradoksilähestymistapaa (Smith & Lewis 2011). Sen ideana on, että jännitteet ovat perusluonteeltaan usein pysyviä, vaikkakin ne

voivat muuntua ajan myötä. Tällaisia haasteita, jotka ovat suhteellisen pysyviä ja joihin ei ole yhtä ainoaa oikeaa vastausta voidaan kutsua myös pirullisiksi ongelmiksi (esim. Vartiainen ym. 2013). Niihin ei ole löydettävissä joko-tai -ratkaisuja vaan tulisi löytää etenemistapa, joka ei sulkisi pois jänniteulottuvuuden kumpakaan ääripäätä.

Organisaatioiden paradoksit on määritelty jännitteiksi, jotka kuvastavat pysyviä ristiriitaisuuksia toisistaan riippuvien elementtien välillä (Schad ym. 2016, vrt. Smith & Lewis 2011). Kun ymmärretään jännitteiden voivan olla luonteeltaan paradoksaalisia, pysyviä ilmiöitä, ei niiden ratkaiseminen ja poistaminen ole läheskään aina mielekäs tapa toimia (Smith & Lewis, 2011). Paradoksin määrittely korostaa sitä, että paradoksin komponentit ovat itsessään mielekkäitä ja loogisia mutta ristiriitaisia rinnakkain asetettuina, ja toiseksi sitä, että ne mahdollistavat toistensa olemassaolon, jolloin niihin tulisi myös vastata toimintatavoilla, jotka mahdollistavat ne kummatkin samanaikaisesti (Lewis 2000). Esimerkiksi organisaatioissa voi olla kiistaa siitä, tulisiko tietyn tuotteen kaupan käydessä hyvin voimavarat kohdistaa tuotantokapeikkojen poistamiseen vai tulisiko jo varautua uudella tuotekehityksellä aikaan, jolloin kilpailijat ovat saavuttamassa etumatkaa tai markkinat kyllästymässä. Vastaus olisi todennäköisesti tehdä kumpaakin samanaikaisesti, varsinaisen kysymyksen ollessa mielekkään tasapainopisteen löytämisessä näiden kahden näkökulman välille. Tai kuten alun jännitetarinoissa, organisaatio joutuu jatkuvasti uudelleen asemoimaan itsensä sen suhteen, minkälaista johtamisparadigmaa sinä sovelletaan ja tasapainoilemaan keskusjohtoisen koordinaation ja hajautetun johtamisen ja väistämättä tapahtuvan itseorganisoidumisen välissä. Tämä voi puolestaan tuottaa yksilötasolla erilaisia työnkuvaan ja työidentiteettiin kohdistuvia jännitteitä kuten vaikkapa yleisen kehittämisvaatimuksen ja päivittäisistä töistä selviämisen välillä.

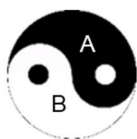
Tämänkaltaiset toisistaan riippuvat vastakohtaisuudet tekevät tarpeelliseksi tarkastella niitä kompleksisina ja kehämäisinä ilmiöinä, joihin saattaa liittyä myös johtamisen näkökulmasta ”irrationaalisia” ulottuvuuksia (Smith ym. 2017a). Tämän sijaan, perinteisesti johtamisessa jännitteet pyritään usein ”ottamaan haltuun”, tekemään niistä hallittavia ja kontrolloitavia ilmiöitä ”oikomalla” jännitteet yksinkertaistetuiksi kausaalisi-lineaariksi ilmiöiksi. Tällöin esimerkiksi monimutkainen organisaation ja sen toimintaympäristön vuorovaikutukseen liittyvä seikka saatetaankin kääntää yksilötason psykologiseksi ongelmaksi. Tähän toki vaikuttaa moni muukin seikka, kuten se, että havaitsemme ja ”otamme haltuun” havaitsemiamme ilmiöitä käytössämme olevilla käsitteillä, Esimerkiksi organisaatioiden kompleksisuuteen ja paradokseihin liittyvät käsitteet eivät ole viime vuosiin saakka olleet johtamiskirjallisuuden valtavirtaa, vaikka tutkijat ovatkin kohdistaneet näihin näkökulmiin kasvavaa mielenkiintoa (esim. Smith ym. 2017b).

Jännitteet on mahdollista nähdä myös organisaatioiden myötäsytntyisenä ominaisuutena. Perustaessaan organisaatioita johtajat tekevät perustavanlaatuisia valintoja toiminnan tavoitteiden, toimintatapojen, organisoidumisen ja aikahorisontin suhteen (Ford & Backoff 1988). Päättäessään siitä, mitä he pyrkivät tekemään, he tekevät samalla myös valintoja siitä, mihin he eivät pyri. Tämä synnyttää organisaatioihin väistämättä aina perustavanlaatuisia erotteluja ja vastakkainasetteluja eri-

laisten toimintamallien ja tavoitteiden välillä organisaatioiden sisällä - kuten vaikkapa lyhytjänteisen voitontavoittelun ja pitkäjänteisen kehitykseen investoimisen välillä; toisin sanoen jännitteet ovat näin nähden organisoimiseen ja organisoitumiseen sisäänkirjoitettu ja väistämätön tekijä (Smith & Lewis 2011).

Toisaalta paradoksitutkimus sisältää myös erilaisia tulkintoja siitä, ovatko paradoksaaliset jännitteet todella sisäsyntyisiä ja organisaatiosysteemeihin luonnostaan kuuluvia vai ovatko ne toimijoiden mielessä ja puheessa syntyneitä eli sosiaalisesti konstruoituja. Mielekästä olisi olettaa, että ne ovat kumpaakin (Smith & Lewis 2011). Kuten edellä esitettiin, organisoituminen synnyttää aina vastakkaisia ja toisistaan riippuvia jaotteluja, jotka tulevat esiin erilaisissa käytännön tilanteissa tehden piilossa olevat jännitteet näkyviksi toimijoille, jotka puolestaan tuottavat niistä omat tulkintansa ja konstruoivat niitä käsitteleviä organisaationarratiiveja.

Jännitteitä voidaan käsitellä niin paradokseina kuin joko-tai -kysymyksinä, dilemmoina, joissa on valittava jompikumpi kahdesta vaihtoehdosta, tai yhteisymmärrykseen tähtäävinä dialektisina kysymyksinä, joissa päädytään vastakkaisia vaihtoehtoja A ja B yhdistellen laadultaan kokonaan uudentyypoiseen ratkaisuun C, synteettiin, jolle ajan myötä voi kehittyä uusi vastakkainen näkökulma (kuva 1).



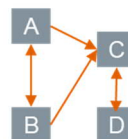
Paradoksi

Jännitteitä, jotka kuvaavat pysyviä ristiriitaisuuksia toisistaan riippuvaiden elementtien välillä.



Dilemma

Jännitteitä, joilla voidaan hahmottaa **kahden toisensa poissulkevan vaihtoehdon** kautta. Dilemmoihin vastataan punnitsemalla kummankin vaihtoehdon hyötyjä ja haittoja, minkä perusteella valitaan paras vaihtoehto. Jännitteet nähdään kilpailevina intresseinä.



Dialektinen kysymys

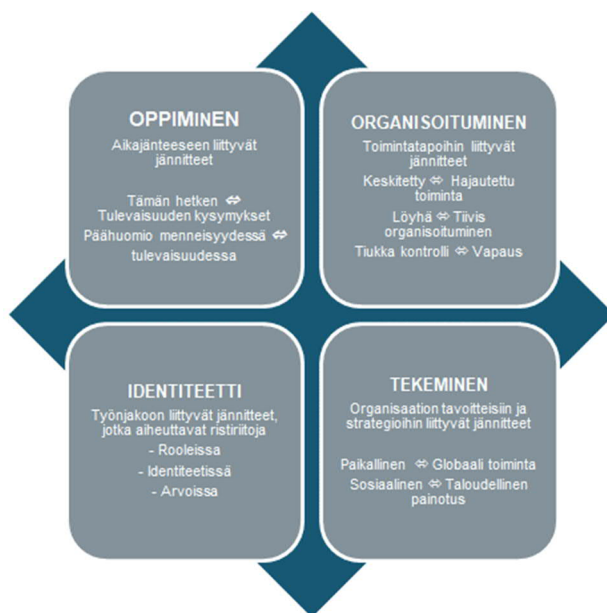
Jännite, jossa päädytään vastakkaisia vaihtoehtoja A ja B yhdistellen laadultaan kokonaan uudentyypoiseen ratkaisuun C, synteettiin, jolla ajan myötä voi kehittyä uusi vastakkainen näkökulma.

Kuva 1. Organisaatioiden erityyppisiä jännitteitä ja niiden käsittelytapoja (mukailtu lähteestä Smith & Lewis 2011).

Smith ja Lewis (2011) näkevät paradoksin ”linssinä”, lähestymistapana tai työkaluna organisaatioiden jännitteiden ymmärtämiseksi ja selittämiseksi. He vertaavat sitä kontingenssilähestymistapaan ja ehdottavat sen olevan myös metateoreettinen näkökulma (Lewis and Smith 2014). He muistuttavat myös, että organisaatioiden jännitteisiin soveltuva lähestymistapa riippuu jännitteen tyyppistä: ”paradoksilinssi” ei välttämättä ole paras tapa lyhytkestoisten ei-paradoksaalisten jännitteiden käsitteilyyn. Tällaisiin tilanteisiin saattaa olla viisaampaa soveltaa muita lähestymistapoja;

tilannekohtainen optimiratkaisu saattaa tällöin olla hyvinkin löydettävissä kontingenssijattelun mukaisesti. Toisin sanoen, on mielekästä ja järkevää pyrkiä tarkastelemaan organisaatioita ja niiden toimintaa useista toisiaan täydentävistä näkökulmista. Vaikka korostammekin tässä ajattelevamme organisaatioiden olevan kompleksisia systeemeitä, joita luonnehtivat niille ominaiset myötäsyntyiset paradoksit, samalla on hyvä muistaa, että organisaatiot ovat samanaikaisesti myös esimerkiksi rationaalisia tavoiteorientoituneita yhteenliittymiä, poliittisten kamppailuiden areenoita ja kulttuureja (Morgan 1997).

Laajan kirjallisuuskatsauksen pohjalta Smith ja Lewis (2011) ovat ryhmitelleet organisaatioiden jännitteet kuvan 2 mukaisesti neljäksi pääluokaksi: tekemiseen, organisoitumiseen, identiteettiin ja oppimiseen liittyviksi jännitteiksi (performing, organizing, belonging and learning).



Kuva 2. Organisaatioiden jännitteiden pääluokat (mukailtu lähteestä Smith & Lewis 2011).

Tekemiseen liittyviä jännitteitä syntyy, kun määritellään organisaation tavoitteita ja strategioita. Nämä jännitteet liittyvät esimerkiksi siihen, onko tarkoitus toimia paikallisesti vai globaalisti tai painotetaanko sosiaalista vai talousnäkökulmaa. Organisoitumisjännitteitä taas aiheutuu toimintatapoja koskevista valinnoista: halutaanko toimintamallin olevan keskitetty vai hajautettu, toimiiko organisaatio yhdessä löyhästi vai tiiviisti ja onko toimintatapa joustava vai johdon tiukasti kontrolloima. Identiteettijännitteitä puolestaan synnyttävät työnjakoa koskevat määrittelyt, joista aiheutuu identiteettiä, rooleja ja arvoja koskevia ristiriitoja. Tällaisia ovat esimerkiksi toimenkuvan, nimikkeisiin ja vastuusuhteisiin liittyvät kysymykset. Aikajännitettä koskevat

päätökset saavat aikaan oppimisjännitteitä, joissa on kyse siitä, ovatko keskiössä tämän hetken vai tulevaisuuden kysymykset ja katsotaanko pääsääntöisesti eteenvai taaksepäin. Karkeasti ottaen voi olla kyse esimerkiksi siitä pitäydytäänkö vanhoihin ”hyväksi havaittuihin” toimintamalleihin vai ennakoidaanko tulevaisuutta ja muutetaan vastaavasti toimintaa. Kaiken aikaa muuntuviissa kompleksisissa organisaatioissa myös nämä jännitteet muuttuvat ja niiden painoarvot muuttuvat jatkuvasti, mutta ne ovat luonteeltaan pysyviä. (Smith & Lewis 2011)

Kiinnostava kysymys on myös se, missä suhteessa jännitteet ovat toisiinsa. Jarzabkowski kollegoineen (2013) tarkasteli pitkittäistutkimuksessaan neljää paradoksaalista jännitetyyppiä. He selvittivät, miten organisaatioiden eri tasoilla ilmenevät erilaiset jännitteet vaikuttavat toisiinsa ja miten ne kehittyvät yhdessä ajan myötä. Heidän havaintojensa mukaan eri jännitetyypit esiintyivät organisaatioiden eri tasoilla siten, että organisoitumisjännitteet vaikuttivat koko organisaation tasolla (makrotasolla), identiteettijännitteet ryhmien tai osastojen tasolla (mesotasolla) ja tekemiseen liittyvät jännitteet yksilöiden tasolla (mikrotasolla). Oppimisjännitteiden he havaitsivat olevan monitasoisia, kaikkiin organisaatiotasoihin liittyviä ja lisäksi ne vaikuttivat kolmeen muuhun jännitetyyppiin.

2.3 Erilaisia tapoja suhtautua jännitteisiin

Jännitteet koetaan organisaatioissa usein haasteellisiksi, ja ne tuovat mukanaan epämukavuutta ja muutostarvetta. Niissä toimimisen tavat voidaan luokitella itseä suojaaviin (defensiivisiin) ja aktiivisiin toimintamalleihin (Lewis 2000). Itseä suojaavat toimintatavat voivat tuoda pulmalliseen tilanteeseen lyhytaikaisen avun ja auttavat hetkellisesti pääsemään paradoksaalisesta jännitteestä eroon. Ne eivät kuitenkaan mahdollista paradoksaalisen tilanteen ymmärtämistä ja sen kanssa pitkäjänteistä elämistä. Ongelma uusiutuu ja jos sen luonnetta ei ymmärretä paradoksaalisena jännitteenä, haetut vastaukset eivät välttämättä osu kohteeseensa. Kuten edellä tuotiin esille, esimerkiksi laaja organisaatiotason ja siihen elimellisesti liittyvä rakenteellinen tai kulttuurinen haaste voidaan ymmärtää osin väärin vaikkapa yksilötason psykologisena ongelmana.

Defensiivisiä toimintamalleja on erilaisia. Jakaminen erottaa jännitteen vastapäät toisistaan ja estää niiden välisen vuorovaikutuksen, mikä voisi kasvattaa jännitettä. Se on itseä suojaavista toimintamalleista vähiten konflikteja aikaansaava. Jakaminen voi olla rakenteellista niin, että jännitteen vastapäät eristetään esimerkiksi organisaation eri osiin tai eri organisaatiotasolle, tai ajallista, jolloin jänniteulottuvuuden vastapäihin kiinnitetään voimakkaasti huomiota eri ajanhetkinä. Defensiivistä toimintamalleista reaktionmuodostus on konfliktiharkin, koska se tarkoittaa samaisutumista paradoksin toiseen päähän eli asettumista vastakkain toisen pään kanssa. Tällaisia polarisoituneita tilanteita syntyy, jos toimijat eivät ole halukkaita kompromisseihin. Tämä saattaa johtaa spiraalimaisesti eteneviin konfliktitilanteisiin ja niiden dankehiin.

Defensiivisen toimintamallin lisäksi muita itseä suojaavia toimintamalleja ovat myös regressio (taantuminen tilanteeseen, jossa paradoksaalista jännitettä ei vielä

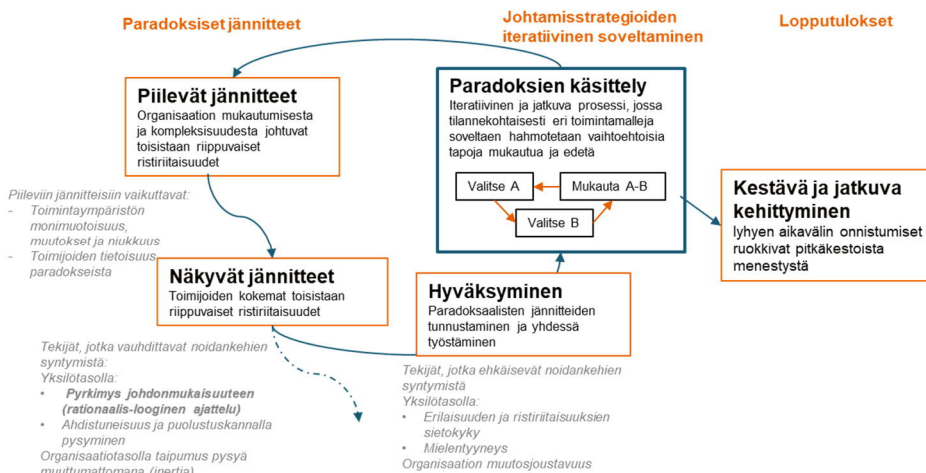
havaittu), repressio (pyrkimys jättää jännite huomiotta), projektio (jännitteeseen liittyvien ei-toivottujen ominaisuuksien projisoiminen muihin organisaation jäseniin) ja ambivalenssi (kaksijakoinen suhtautuminen etäisyyden ottamiseksi jännitteeseen). (Jarzabkowski 2013)

Alussa esitetyissä esimerkkitarinoissa Demon johto pyrki ratkaisemaan jännitettyä ainakin osin jakamisstrategian mukaisesti: Välttämässä markkinoiden kriisiytymistilanteessa johto keskitti johdon itselleen ja erotti ajallisesti ja toiminnallisesti hajautetun johtamismallin erilleen valitusta strategiasta, mikä puolestaan kasvatti jännitettä. Samalla tapahtui jännitteen luomien negatiivisten asiointilojen projisoinnista "sitoutumattomaan" keskijohtoon ja defensiivistä sitoutumista omaan näkökulmaan. Moonin tapauksessa jännitettä ei välttämättä edes havaittu (regressio) tai sitten pyrittiin jättämään huomioimatta (repressio).

Vaikka itseä suojaavien toimintamallien konflikteja synnyttävä vaikutus vaihtelee, ne ovat aina välttämistästrategioita. Ne eivät tarjoa pitkällä aikavälillä välineitä siihen, miten toimijat näkevät paradoksaaliset tilanteet ja miten heidän kannattaisi niissä toimia. Vaikka itseä suojaavat toimintamallit saattavat lyhyellä aikavälillä luoda tunteen tilanteen ratkaisemisesta, ne tosiasiaa vahvistavat jännitteitä, ja samalla jännitteeseen liittyvä organisaation kannalta epäsuotuisa ajattelu ja toiminta saattavat vahvistua. (Jarzabkowski ym. 2013, Smith & Lewis 2011)

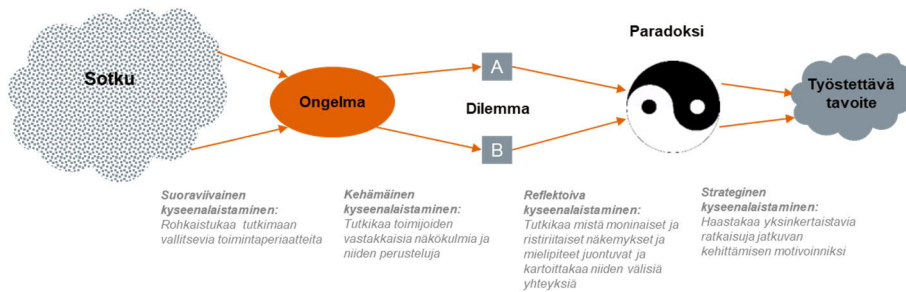
Sen sijaan aktiiviset toimintatavat lähtevät siitä, että paradoksit ovat organisaatioissa luonnollinen ilmiö ja niitä on pyrittävä käsittelemään pitkäjänteisesti. Jarzabkowski ym. (2013) ovat esittäneet, että tällaisia toimintamalleja ovat hyväksyminen, kohtaaminen (confrontation) ja muokkaaminen (transcendence). Hyväksyminen merkitsee jännitteen olemassaolon tunnustamista ja halukkuutta jännitettyä aiheuttavien tekijöiden tasapainottamiseen. Kohtaamisessa tartutaan suoraan jännityksen aiheuttajiin ja työestetään niitä. Tällaisessa tilanteessa ulkopuolinen fasilitoija saattaa myös helpottaa tunne- ja ryhmäilmiöiden käsittelyä (mm. Lüscher & Lewis 2008, Poole & Van de Ven 1989). Muokkaamisessa pyritään lisäämään toimijoiden yhteistä ymmärrystä ja paradoksaaliset elementit nähdään kompleksisina keskinäisinä riippuvuuksina eikä kilpailevina intresseinä. Tähän voidaan päästä asettamalla paradoksi uudelleen sen merkityksen toisella tavalla avaavaan kehikseen, tunnustamalla asiaan liittyvät eri intressit yhtä oikeutetuiksi sekä dynaamisen tasapainon mallia soveltavalla paradoksijohtamisella (esim. Lewis 2000, Smith & Lewis 2011).

Kun jännitteitä ja paradokseja opitaan käsittelemään mielekkäällä tavalla, voidaan saada aikaan positiivinen kierre. Tätä Smith ja Lewis (2011) ovat nimittäneet dynaamiseksi tasapainoksi, joka voidaan saavuttaa paradoksaalisten jännitteiden tunnustamisella ja yhdessä työstämisellä, toteuttamalla työstäminen jatkuvana iteraatiivisena prosessina, sekä varmistamalla tulosten siirtyminen organisaation pitkäjänteiseen kehittymiseen (kuva 3).



Kuva 3. Paradokseissa organisoitumisen dynaaminen malli (mukailtu lähteestä Smith & Lewis 2011)

Lüscher ja Lewis (2008) toteuttivat tätä mallia soveltavan toimintatutkimuksen, jossa he tukivat Lego-yhtiön keskijohdon toimintaa yhtiön laajan uudelleenorganisoinnin jälkeen. Yhtiön tavoitteina oli siirtyä kaikilla organisaatiotasolla itseohjautuviin tiimeihin ja yhdistää samalla keski- ja alempi johto. Toimenpiteet muuttivat merkittävästi esimiesten tehtäviä ja rooleja. Tutkijat loivat kehittämisen tueksi joustavan toimintastrategian, jota he kutsuivat sparrausistunnoiksi (kuva 4). Sparrausistuntojen tavoitteena oli, että esimiehet lähestyisivät istunnoissa organisaatiossa ilmeneviä jännitteitä ja ottaisivat ne aktiiviseen käsittelyyn sen sijaan, että he olisivat liikkuneet niistä pois. Jännitteitä oli tarkoitus tarkastella erilaisista näkökulmista: ensin ratkaistavina ongelmina, sitten joko-tai -valintoina eli dilemmoina ja lopuksi, jännitteiden yhä jatkuessa, paradokseina, joiden kanssa pitäisi oppia elämään jatkuvasti (ks. taulukko 1). Tämä prosessi auttoi johtajia tasapainottamaan kontrollin ja vapauden näkökulmia. He oppivat löytämään uusia keinoja johtamiseensa kuten tavoitteiden asettamiseen ja suunnan näyttämiseen sekä antamaan alemmille organisaatiotasolle toimintavapautta esimerkiksi siten, että tiimejä rohkaistiin keksimään itse ratkaisuja arjessaan esiin nouseviin haasteisiin.



Kuva 4. Sparrausprosessi paradoksien yhteistoiminnalliseen käsittelyyn (mukailtu lähteestä Lüscher & Lewis, 2008).

Taulukko 1. Esimerkkejä paradoksien työstämisestä sparrausprosessissa (mukailtu lähteestä Lüscher & Lewis, 2008).

	Ongelmana: Sotkun selvittely	Dilemmana: Joko/tai valinta	Paradoksina: Yhteyksien hahmottaminen	Työstettävänä tavoitteina
Identiteettiin liittyvät kysymykset	<ul style="list-style-type: none"> Miten rakennan vahvan tiimin näin erilaisista ihmisistä? 	<ul style="list-style-type: none"> Pitäisikö asettaa samat tavoitteet kaikille vai sallia jäsenen erilaisuus? 	<ul style="list-style-type: none"> Luo sekä yhtenäisyyttä että arvosta ja hyödynnä erilaisuuksia 	<ul style="list-style-type: none"> Kohtele erilaisia jäseniä erilailla saavuttaaksesi yhtenäisen tiimin
Tekemiseen liittyvät kysymykset	<ul style="list-style-type: none"> Kuinka voin delegoida tehtäviä, jotka osaan ratkaista? Jos tiimistäni tulee itseohjautuva, mitä minä sitten teen? 	<ul style="list-style-type: none"> Pitäisikö minun tiukasti ohjata vai antaa heidän oppia itse? Pitäisikö minun johtaa vai antaa alaisten johtaa? 	<ul style="list-style-type: none"> Johda ja pysytele taustalla Johda ylhäältä alas ja mahdollista alhaalta ylös johtaminen 	<ul style="list-style-type: none"> Jaa kokemuksesi alaistesi kanssa, jotta he oppivat ratkaisemaan ongelmia itse Luo yhteiset pelisäännöt, jossa tiimit voivat toimia itseohjautuvasti
Organisointiin liittyvät kysymykset	<ul style="list-style-type: none"> Kuinka voin rakentaa hyviä tiimejä, kun alaiseni eivät ole motivoituneita muutokseen? Kuinka voin rakentaa toimivat tiimit tällaisessa hässäkässä? 	<ul style="list-style-type: none"> Pitäisikö minun määrätä vai kunnioittaa alaisten toiveita? Pitäisikö rakentaa tiimit nyt vai odottaa tilanteen rauhoittumista? 	<ul style="list-style-type: none"> Ihmiset kaipaavat muutokseen merkityksellisyttä ja uusi toiminta tuottaa merkityksellisuuden tunnetta Muuta ja luo pysyvyyttä 	<ul style="list-style-type: none"> Pidä yllä tiimiläisten motivaatiota organisaatiomuutoksen ajan Rakenna tiimejä, jotka pystyvät toimimaan joustavasti erilaisissa hässäköissä

Johtajien ja esimiesten kyky hahmottaa ja tulkita erilaisia organisaatiossa ilmeneviä tilanteita kehittyi, kun heitä autettiin hyväksymään jännitteiden paradoksaalinen luonne. Aiemmin he olivat nähneet jännitteet joko-tai -valintatilanteina. Sparraus- tuntojen ansiosta he havaitsivat, että he eivät voineet valita vastakkaisista vaihto-

ehdoista vain toista, koska näin he vain vahvistivat vastakkaisen vaihtoehdon olemassaoloa. Omaksumansa paradoksiajattelun avulla he alkoivat etsiä haasteellisiin tilanteisiin mahdollisia sekä-että -ratkaisuja. (Smith & Lewis 2011)

On kuitenkin hyvä muistaa, että myös aktiiviset paradokseissa toimimisen mallit tarjoavat vain osittaisen tai tilanteittaisen avun, koska perusparadoksit ovat luonteeltaan pysyviä ja niiden käsittelemiseen on siksi tarpeen palata yhä uudelleen (Abdallah ym. 2011). Paradoksien käsittelytavat myös vaihtelevat (Lüscher & Lewis 2008), eikä ole olemassa yksikäsitteistä jaottelua siitä, mikä sopii mihinkin. Pikemminkin on olemassa joukko tilannespesifejä toimintatapoja ja organisaatio tarvitsee käyttöönsä repertuaarin erilaisia toimintatapoja (Jarzabkowski ym. 2013).

2.4 Jännitteet ja muutosjoustavuus

2.4.1 Organisaatioiden muutos

Organisaatioiden elinehto on kyky tulla toimeen muuttuvassa maailmassa. Voidaan ajatella, että jos yhteensopivuus toimintaympäristön kanssa heikentyy, se näkyy esimerkiksi puutteellisena suoritustasona, huonosti toimivana organisaatorakenteena tai liiketoiminnan ”sakkaamisena”. Tällöin organisaation on muututtava, jotta se sopeutuisi ympäristön muutoksiin. Se, miten tämän muutoksen tai muuttumisen ajattelemme tapahtuvan, riippuu myös tavastamme ajatella organisaatioita. (Scott 1992)

Aiemmin esiteltyyn konemaiseen organisaatioajatteluun liittyy hallitun muutoksen ajatus. Kun organisaation ja sen ympäristön yhteensopimattomuus synnyttää riittävästi muospainetta, johto pyrkii tällöin siirtämään organisaation uuteen, toimivampaan tasapainotilaan suunnittelemansa hallitun ja tavoitteellisen muutosprosessin kautta. Muutoksen suunnitelmalliseksi toteuttamiseksi on esitetty useita vaihemalleja, joiden esikuvana on toiminut niin sanottu Kurt Lewinin kolmivaiheinen muotomalli: *sulata – muuta – jäädytä* (Palmer & Hardy 2000)². Nämä mallit ovat luonteeltaan lineaarisia; ne olettavat asioilla olevan olemassa vakiotiloja ja toimenpiteiden vaikutusten toteutuvan yksikäsitteisen lineaarisen logiikan mukaisesti. Niiden mukaan ensiksi sulatetaan eli puretaan organisaatiossa vallitseva tila, sitten tehdään tarvittavat muutokset ja lopuksi organisaatio jäädytetään uuteen tilaan.

Vaihemalleihin perustuvat muutosohjelmat ovat yhä edelleen suosittuja huolimatta siitä, että niiden on usein havaittu epäonnistuvan käytännössä (esim. Kotter 1996, Eccles & Nohria 1992, Schein 2001). Eccles ja Nohria (1992) perustelevat muutosohjelmien jatkuvaa suosiota sillä, että ne antavat vaikutelman hallituista ja nopeasti toteutettavista, konkreettisista sekä mitattavissa olevista tuloksista. Lisäksi yritysjohtajat haluavat usein ottaa mallia tunnetuista menestystarinoista, vaikka toimintamallit ovat harvoin sellaisinaan siirrettävissä toisenlaisiin organisaatioihin ja toimintaympäristöihin.

² On huomautettu, että Lewin ei itse alun perin esittänyt tällaista mallia, vaan kyseessä on myöhemmin tehty tulkinta (Cummings ym. 2016).

Jos sen sijaan organisaatio ymmärretään organismiksi, toimintamallit muodostuvat hyvinkin toisenlaisiksi. Tällöin johto ja koko organisaatio itseorganisoituvasti huolehtii organisaation yhteensopivuudesta ympäristön kanssa muokkaamalla sen rakennetta ja toimintatapoja jatkuvasti dynaamisena käynnissä olevana prosessina. Myös organisminäkemyksessä korostaa muutoksen olevan ulkoisesti määräytyvää sopeutumista ympäristön muuttumiseen (Beeson & Davis 2000), mutta ajattelutapa on koneajattelua joustavampi. Toisaalta, korostaessaan organisaation organisiminkaltaista kokonaisuutta, se jättää helposti organisaatiossa työskentelevien ihmisten aktiivisen toiminnan sekä yhteistyön vähäiselle huomiolle (Nieminen & Talja 2018).

Edellisiä dynaamisempia näkemyksiä on hahmottaa organisaatio jatkuvana ”muutoksen virtana”. Muuttuva ympäristö tarjoaa tällöin kaiken aikaa uusia impulsseja toiminnalle ja organisaatiossa työskentelevät ihmiset oppivat vuorovaikutuksessa niin keskenään kuin ulkoisten yhteistyökumppaneiden, asiakkaiden ja kilpailijoiden kanssa organisaation toiminnasta ja sen kehittämisestä. Oppiminen muuttuu toiminnaksi ja muuttaa samalla jatkuvasti organisaation toimintaa ja sen reagointitapoja organisaation kaikilla ulottuvuuksilla. Organisaation kapasiteetti muuttuu jatkuvasti myös siksi, että uusia henkilöitä palkataan ja toisia lähtee. Näin ajatellen muutos on organisaatiossa jatkuva ja luonnollinen olotila.

Edellä esitetty ulkoa määräytyvän ja sisäsyntyisen muutoksen ero menettää myös merkityksensä, kun muutosta tarkastellaan jatkuvan muutoksen näkökulmasta. Vaikka osin muutos on sopeutumista ulkoiseen todellisuuteen, samalla se, miten organisaatio tähän muutospaineseen vastaa, on organisaatiosta itsestään lähtevää. (Tsoukas & Chia 2002) Toisin kuin rationaalista ja tavoitteellista muutosta korostavassa näkemyksessä, jatkuva muutos etenee ilman ennalta määrättyä lopputilaa tai -tulosta. Muutosta tapahtuu kun asioita tehdään uudella tavalla. Keskeisiksi prosesseiksi nousevat tällöin improvisaatio ja oppiminen, jotka tuottavat jatkuvasti uusia muunnelmia organisaation toimintaan. Uudenlaiset rakenteet ja käytännöt mahdollistavat uudet innovaatiot, jotka puolestaan toimivat lähtökohtana uusille muunnelmille. (Weick & Quinn 1999) Näkemys eroaa selkeästi hallitun muutoksen ajattelutavasta, jonka mukaan stabiilius, rutiinit ja järjestys ovat organisaatioiden luonnollinen olotila. On myös väitetty, että (stabiili) organisaatio on lähinnä muutoksen hetkellinen ilmenemismuoto, koska kaikkialla läsnä oleva ja tapahtuva muutos edeltää sitä tilaa, millaisena organisaatio tietynä ajanhetkenä näyttäytyy (Tsoukas & Chia 2002, 570; vrt. Farjoun 2010, Tetenbaum 1998).

Jatkuvan muutoksen näkökulma ei kiellä suunnitellun muutoksen ja tavoitteellisen toiminnan merkitystä. Myös muutosohjelmat synnyttävät jatkuvaa muutosta tarjoamalla käyttöön uudenlaisia resursseja ja mahdollistamalla uusia asioita. Muutosohjelmat myös toteutuvat, kun ihmiset sovittavat ja työstävät niitä organisaatiossa. Voidaankin ajatella, että jatkuva, vähittäinen muutos ja suunniteltu radikaali muutos ovat toisiaan täydentäviä näkökulmia siten, että ne edustavat jatkumoiden ääripäitä. Universaalisti parasta muutostyyppiä ei ole olemassa, vaan ”paras” muutosstrategia on aina tilannekohtainen (Dunphy & Stace 1988) Tarvitaan kokonaisvaltainen tarkastelukeyhys, joka yhdistää molemmat muutoksen tarkastelutavat (Dunphy 1996).

Organisaatioissa on kaiken aikaa käynnissä sekä stabiiliutta vahvistavia että muutosta luovia prosesseja, joiden välille on löydettävä sopiva tasapaino (Leana & Barry 2000).

Viime vuosina nimenomaan paradoksiajattelusta on tullut eräs organisaatioiden muutoskirjallisuuden kasvavista teemoista. Esimerkiksi Kathleen Eisenhardt (2010) toteaa esipuheessaan *Academy of Management Review Journal* -lehden muutosta ja moninaisuutta käsitelleeseen erikoisnumeroon, että uusien muutosta koskevien ajattelutapojen joukossa paradoksiajattelu on kaikkein huomiota herättävin. Paradoksit ja jännitteet ovat jatkuvasti ja väistämättä mukana organisaatiomuutoksissa etenkin, mikäli paradoksit nähdään organisaatioiden myötäsyntyisinä ominaisuuksina. Myös edellä esitellyt organisaationäkemykset ja niihin liittyvät muutoksenäkemykset ovat jännitteisessä ja paradoksaalisessa suhteessa toisiinsa. Jatkuvan ja suunnitellun muutoksen välistä jännitettä ei ole mahdollista kertakaikkisesti ratkaista vaan siihen on ainoastaan tilannekohtaisia ratkaisuja.

2.4.2 Jännitteet ja resilienssi

Organisaatioiden kykyä vastata joustavasti erilaisiin muutoksiin toimintaympäristössään kutsutaan muutosjoustavuudeksi, resilienssiksi (esim. Nieminen ym. 2017; Nieminen & Talja 2018). Resilienssi puolestaan liittyy läheisesti organisaation kykyyn käsitellä erilaisia siinä muodostuvia jännitteitä ja paradokseja. Resilienssikirjallisuus tarjoaakin näkökulmia paitsi muutosjoustavuuteen myös jännitteisiin.

Esimerkiksi Biggs kollegoineen (2012) on esittänyt, että organisaation muutosjoustavuutta on mahdollista lisätä tukemalla monimuotoisuutta, edistämällä kommunikaatiota, oppimista ja kokeilua, laajentamalla henkilöstön osallistumista sekä hajauttamalla johtamista. Näistä monimuotoisuus ja kommunikaatio lisäävät innovaatioiden mahdollisuuksia ideoiden kohtaamisen kautta ja samalla ne edistävät oppimista ja samalla sopeutumista jatkuvasti muuttuviin tilanteisiin. Osallistuminen puolestaan kasvattaa ihmisten yhteistä ymmärrystä tilanteesta ja tilanteeseen sitoutumista, lisää hyväksyttävyyttä ja mahdollistaa uusien vaihtoehtoisten näkemysten esiin pääsyn. Kaikki olennaisia näkökulmia, jos paradoksien ratkaisun ajatellaan edellyttävän dialogisuutta (vrt. esim. Bushe & Marshak 2016). Lisäksi hajauttaminen puolestaan lisää joustavuutta ja vähentää haavoittuvuutta verrattuna esimerkiksi tilanteeseen, jossa tietyt tehtävät ovat vain yhden osaston tai ihmisen vastuulla. Kaikki nämä toimintamallit ovat myös sellaisia, että niihin voi nähdä sisältyvän jännitteiden tai paradoksien siemeniä. Esimerkiksi kysymys hajautetusta tai keskiteytystä johtamisesta on eräs tällainen kysymys.

Muutosjoustavuutta on tarkasteltu myös hyvin erilaisista lähtökohdista. Osassa tutkimuksissa organisaatiot nähdään painotetusti rationaalisen suunnittelun ja ohjauksen kohteina, joiden toimintaa on mahdollista tehostaa myös joustavuuden näkökulmasta. Näin on tehty muun muassa turvallisuus- ja riskitutkimuksessa (esim. Hollnagel ym. 2011) ja liikkeenjohdon tutkimuksessa puhuttaessa yrityksen strategisen resilienssin lisäämisestä (esim. Välikangas 2010). Muutosjoustavuutta on tarkasteltu myös yksilön ominaisuutena. Tällöin se merkitsee yksilön kykyä sopeutua

erilaisissa muutostilanteissa, oppia uutta ja pysyä toimintakykyisenä erilaisissa tilanteissa sekä palautua kohdatuista iskuista (esim. Bonanno 2004; Friborg ym. 2003). Organisaatiotason muutosjoustavuutta voi tällöin helposti ajatella eräänlaisena yksilöiden muutosjoustavuuksien summana. Systeemiajattelun mukaan yksilö- ja organisaatiotason resilienssi eivät kuitenkaan ole sama asia. Esimerkiksi organisaation toimintamalleja ja kulttuuria ei ole mahdollista palauttaa yksilöiden psykologisiin ominaisuuksiin (Nieminen ym. 2017).

Olisi kuitenkin luontevaa ajatella, että muutosjoustavuus muodostuu organisaatiossa erilaisten ja eri tasoisten tekijöiden vuorovaikutuksessa. Viime kädessä tämä tapahtuu yksilöiden ja heidän muodostamiensa ryhmien sosiaalisessa vuorovaikutuksessa. Tähän voi liittyä niin tietoista johtamista ja hallinnollista toimintaa, organisaation itseorganisoidumisesta ja siihen liittyvistä prosesseista johtuvaa dynamiikkaa kuin myös yksilötason ominaisuuksia ja toimintamalleja. (Nieminen & Talja 2018)

Muutosjoustavuuteen vaikuttavat myös erilaiset tilannekohtaiset piirteet sekä erilaiset tulkinnat toimintamalleista ja muutoksesta (esim. Marshak 1993). Johtamisen avulla voidaan uudistumista ja resilienssiä ohjata ja tukea, mutta sopeutumiskykyinen organisaatio on siinä tapahtuvan vuorovaikutuksen ja siinä ilmenevien jännitteiden ansiosta myös jatkuvassa omaehtoisen muutoksen tilassa. Ajattelemmekin, että kyky toimia mielekkäästi jännitteissä on organisaation muutosjoustavuuden olennainen elementti. Tämä tekee jännitteiden käsittelystä nykyorganisaatioille ehdottoman tärkeän taidon. Jännitteiden huomiotta jättäminen tai väärin tunnistaminen saattaa johtaa noidankehään (Sundaramurthy & Lewis 2003), mutta aktiivisilla tai strategisilla toimenpiteillä jännitteitä on mahdollista hyödyntää energiana positiivisten kierteiden synnyttämiseen ja muutosjoustavuuden tukemiseen. Lewis ja Smith (2014) muotoilevat asian niin, että organisaation menestymistä voidaan tukea hyväksymällä paradoksien olemassaolo ja soveltamalla ”johtonmukaisesti epäjohtonmukaisia strategioita” esimerkiksi keskittämisen ja eriyttämisen suhteen. Tämä tarkoittaa käytännössä sitä, että sen sijaan, että johtamisessa rajauduttaisiin vain yhteen totuuteen, siinä pyritään paradoksiajattelun mukaisesti tietoisesti antamaan tilaa erilaisille näkökulmille ja mahdollistamaan näin erilaisia vaihtoehtoisia kehityskulkuja.

3. Aineisto ja menetelmät

Tutkimuksen pääaineiston muodostivat kaksi tapaustutkimusta, joista ensimmäinen oli julkinen kirjasto-organisaatio ja toinen prosessiteollisuuden organisaatio.

Kirjastoa koskevassa tapaustutkimuksessa aineistona toimivat avainhenkilöhaastattelut (18 yksilöhaastattelua ja 2 ryhmähaastattelua (yhteensä 6 henkilöä)), kirjastolaitosta sekä kyseistä kirjastoa koskeva dokumenttimateriaali sekä työpajatyöskentelyssä syntynyt laadullinen aineisto (ks. Liite 1: aineisto). Haastattelut toteutettiin puolistrukturoituina teemahaastatteluina. Kysymykset käsitelivät organisaation muutosta, siihen vaikuttaneita tekijöitä, henkilöiden omaa kokemusta muutoksesta ja organisaation mahdollisista jännitteistä, sekä jännitteiden ratkaisuyrityksiä ja niistä saatuja kokemuksia. Haastatteluiden kesto vaihteli 1–2 tunnin välillä. Haastatteluaineisto analysoitiin temaattisesti kahden tutkijan toimesta ja tulkinnoista keskusteltiin yhdessä. Tulkinnot validoitiin sekä johdolle että henkilöstölle pidetyissä tuloksia koskevissa työpajoissa. (vrt. Hirsjärvi & Hurme 2014) Työpajatyöskentelyssä puolestaan kehitettiin organisaation johdon ja henkilöstön edustajien kanssa yhteiskehittäen (esim. Regeer & Bunders 2009) uusia tapoja tunnistaa, analysoida ja käsitellä jännitteitä. Menetelmällisesti tukeuduttiin dialogiseen organisaatiokehittämiseen, jonka avulla pyrittiin edistämään johdon ja henkilöstön omaehtoisia keskusteluun perustuvia ratkaisumalleja (Bushe & Marshak 2016). Tapaustutkimusta täydennettiin lisäksi kuudella eri puolilla maata toteutetuilla kirjastojohtajien haastattelulla. Haastattelut toteutettiin ja analysoitiin niin ikään teemahaastatteluina.

Prosessiteollisuuden organisaatiota koskevassa tapaustutkimuksessa pääaineiston muodostivat avainhenkilöiden teemahaastattelut. Lisäksi hyödynnettiin toimialaa ja organisaatiota koskevaa aineistoa. Haastateltavia oli 8 henkilöä. Tapauksena organisaation sisällä toimi uuden turvallisuusohjelman toteuttaminen. Haastattelut olivat turvallisuusorganisaation edustaja, tiedonsiirrosta projektityönä vastannut opiskelija, turvallisuustarkasteluiden vetämisestä vastanneet asiantuntijat, sekä käytönvalvojat, jotka ovat turvallisuustietojärjestelmän hyödyntäjiä ja vastuullisia turvallisuudesta viranomaisille. Teemat viitoittivat haastattelun kulkua mutta sallivat joustavan kysymysten varioinnin kunkin teeman sisällä. Tällä tavoin eri avainhenkilöiden kanssa voitiin keskustella juuri heidän asiantuntija-alueelleen sijoittuvista asioista ja heidän työhönsä kohdistuvista jännitteistä sekä uuden turvallisuusohjelman (järjestelmän) mahdollisista seurauksista heidän työnsä ja heidän organisaatiolleen. Haastattelujen kesto oli 1–1,5 tuntia. Haastattelut litteroitiin ja analysoitiin temaattisesti (vrt. Hirsjärvi & Hurme 2014). Tutkijat esittivät tarkastelun tulokset, eli merkittävimmät jännitteet, keskustelun ja päätöksenteon pohjaksi työpajassa. Työpajaan osallistui yhteensä 10 henkilöä kahdesta asiaan liittyvästä organisaatioyksiköstä. Työpajassa sovittiin ratkaisuehdotuksesta, jota lähdettiin viemään eteenpäin. Lisäksi tutkijat tarjoutuivat osallistumaan keväällä 2019 järjestelmän koulutustilaisuuksiin sekä tekemään lisäanalyysia siitä aiheuttiko ratkaisu uusia jännitteitä. Tätä ei kuitenkaan tarjoutunut mahdollisuuksia organisaation kiireiden takia.

Tässä yhteydessä on myös syytä tuoda esiin, että hankkeen alkaessa kaksi hankkeeseen jo tällöin sitoutunutta organisaatiota peruivat osallistumisensa kyseisissä organisaatioissa ja niiden johdossa tapahtuneista muutoksista johtuen. Hankkeeseen jouduttiin siis etsimään uusia tapaustudkimusorganisaatiota. Tapausorganisaatioiden rekrytointi osoittautui kuitenkin hankalaksi. Vaikka jännitteet vaikuttivat kiinnostavan johtoa useassa organisaatiossa ja keinot niiden käsittelemiseen tunnustettiin puutteellisiksi, tutkimukseen ei oltu halukkaita osallistumaan. Organisaatioiden jatkuvan kiireen ja resurssien vähäisyyden ohella tämä voi yhtäältä ilmentää sitä, että jännitteet koetaan helposti johdon epäonnistumisena, jolloin niitä ei haluta avoimesti käsitellä. Toisaalta pelkona saattoi olla, että jännitteiden avoin käsittely voisi johtaa ongelmien lisääntymiseen organisaatioissa.

4. Millaisia jännitteitä organisaatioissa tunnistettiin ja mistä ne kumpusivat

Seuraavassa tarkastellaan jännitteiden muodostumista kahden tapaustutkimuksemme muodostamien esimerkkien valossa. Kummassakin tapauksessa tarkastelemme aluksi organisaatioiden toimintaympäristöä joka auttaa ymmärtämään organisaation toiminnan erityispiirteitä, niiden suhdetta toimintaympäristöönsä, niihin kohdistuvia odotuksia ja arkipäivässä esiintyviä jännitteitä. Tästä etenemme kuvaamaan havaittuja jännitteitä sekä sitä, miten näitä pyrittiin ratkaisemaan. Tapauksista ensimmäinen kuvaa julkisen sektorin organisaatiota, mutta uskomme sen kuvaavan hyvin myös yksityisen sektorin ja yrityksissä muodostuvia jännitteitä – ottaen huomioon tietyt toimintaympäristön erot. Toisessa tapauksessa tarkastellaan prosessiteollisuuden yritystä, jossa yksittäinen ja suhteellisen tekniseltä vaikuttava muutosprosessi heijastaa laajemman organisaation perusjännitteitä.

4.1 Kirjasto

4.1.1 Toimintaympäristö

Ensimmäisen tapauksemme on erään kaupungin kirjastotoimi, jossa työskentelee alle 100 työntekijää.

Kirjastotoiminnalla on pitkä perinne Suomessa. Jo alun alkaen kirjastolle asetettiin merkittäviä yhteiskunnallisia tavoitteita kuten kansallissivistyksen luominen, kansallisen identiteetin luominen ja vahvistaminen, sekä kansan saaminen kiinnostuneeksi yhteiskunnallisista ja valtiollisista asioista (Lahtinen 1988). Kirjasto on edelleen keskeinen yhteiskunnallinen instituutio Suomessa, jota kuvaa muun muassa se, että vuonna 2018 Suomessa oli toiminnassa 282 pääkirjastoa, 438 sivukirjastoa, 17 laitoskirjastoa ja 135 kirjastoautoa, joissa työskenteli noin 5000 työntekijää. (Tiedotteet 2019, Tilastot 2019.)

Nykyisin kirjasto nähdään kaikenikäisten kansalaisten peruspalveluna, joka perustuu monipuolisuuteen, maksuttomuuteen ja tilojen vapaaseen käyttöön. Kuntien kokonaismenoissa kirjastosektori on kustannuksiltaan kuitenkin pieni, keskimäärin vähän yli yksi prosenttia kuntasektorin kustannuksista. (Kietäväinen 2016.) Nykyisen kirjaston (Kirjastolaki 1492/2016) tavoitteena on edistää: 1) väestön yhdenvertaisia mahdollisuuksia sivistykseen ja kulttuuriin; 2) tiedon saatavuutta ja käyttöä; 3) lukemiskulttuuria ja monipuolista lukutaitoa; 4) mahdollisuuksia elinikäiseen oppimiseen ja osaamisen kehittämiseen; 5) aktiivista kansalaisuutta, demokratiaa ja sananvapautta. Lähtökohtina tähän pidetään yhteisöllisyyttä, moniarvoisuutta ja kulttuurista moninaisuutta. (Kansalaisten kirjasto 2016).

Perinteinen, helposti hahmotettava kulttuuri- ja sivistyspalvelujen tuottaminen on kuitenkin muuttanut muotoaan digitaalisen toimintaympäristön myötä moniulotteiseksi ja monitahoiseksi (Laitinen & Juntumaa 2016). Tämä on näkynyt työntekijöiden arjessa monella tavalla. Äskettäisen työntekijäselvityksen mukaan tärkeintä

työntekijöille oli asiakkaiden kohtaaminen ja vuorovaikutus, työtehtävien monipuolisuus sekä mahdollisuus työskennellä kirjallisuuden ja kulttuurin parissa. He kokivat tekevänsä merkityksellistä työtä ja innostuvansa usein työstään (90 %). Samalla peräti 72 % oli huolestunut kirjaston tulevaisuudesta. Erityisesti yleisissä kirjastoissa koettiin kiireen lisääntyneen muutosten seurauksena. Työssä korostuvat osin ristiriitaisuudet vaatimukset. Perustyön lisäksi on oltava muun muassa taitava asiakaspalvelija, omattava pedagogisia taitoja sekä markkinointi- ja viestintäosaamista. Tulevaisuuden kirjastoammattilaisen piirteissä korostuvat myös etenkin muutosjoustavuus ja yhteistyötaidot.

Mielenkiintoista on myös se, että jopa 95% vastanneista näki, että kirjaston kehittämisessä pitäisi hyödyntää enemmän työntekijöiden osaamista ja ideoita. (Perjo & Malmström 2019). Tämä kertonee työhön kohdistuvista jännitteisistä odotuksista, kirjaston murroksesta sekä vakiintumattomista näkemyksistä ja toimintamalleista kirjaston kehittämisessä.

Taulukko 2. Jännitteisiä käsityksiä kirjaston toiminnasta.

Käsitykset toiminnan päämääristä ja prioriteeteista		
<i>Suunta selvillä Pyritään toteuttamaan kaikki kunnan strategijassa mainittu</i>	↔	<i>Suunta epäselvä ja heilahteleva Pyritään itse määrittelemään painopisteet</i>
Käsitykset organisaation toimivuudesta		
<i>Toimintatapa keskusteleva, työryhmissä ja porukalla tekeminen</i>	↔	<i>Toimintatapa toimintakeskeinen, resurssikeskeinen</i>
Käsitykset toiminnan kehittämisestä		
<i>Kirjaston edelläkävijyyden korostaminen, teknologian haltuunotto ja innovatiivisuus - > halu kehittyä</i>	↔	<i>Kirjaston taantuminen, vanhanaikaisuus, pelot -> pakko kehittyä</i>
Käsitykset muutoksen hallittavuudesta		
<i>Kunta päättää kaiken, resurssit niukat ja tulevaisuus epävarmaa ja oma työ uhattuna</i>	↔	<i>Mukautuminen ja innovatiivisuuden korostaminen, uuden oppiminen</i>
Käsitykset johdon ja henkilöstön ominaisuuksista		
<i>Henkilökunnan soveltuvuus persoonallisuuspiirteitä korostava</i>	↔	<i>Henkilöstön soveltuvuus yhteisöä ja erilaisuutta korostava Johdon toiminta avointa</i>
Käsitykset työstä ja sen merkityksestä		
<i>Saamme aikaiseksi ja onnistumme Asiakkaat arvostavat työtämme</i>	↔	<i>Emme ole riittäviä, asiakkaiden vaatimukset ristiriitaisia ja mahdoton toteuttaa</i>

Vastaavalla tavalla kirjaston murros ja jännitteet näkyivät myös haastatteluisamme. Johdon ja henkilöstön käsitykset toiminnan päämääristä, toiminnasta ja

sen kehittämisestä, muutoksen hallittavuudesta, johdon ja henkilöstön ominaisuuksista sekä työn merkityksestä ovat selkeästi ristiriitaisia ja jännitteisiä (ks. taulukko 2). Monesti johto näki tilanteen huomattavasti positiivisemmassa valossa kuin henkilöstö. Usein johto muun muassa näki toiminnan tavoitteet selkeinä, toimintatavan osallistavana ja uusia toimintatapoja etsivänä. Sen sijaan henkilöstö näki huomattavasti useammin esimerkiksi muutostilanteen tavoitteet epäselvinä, toiminnan johtajakeskeisenä ja muutosprosessin ristiriitaisia ja vaikeasti yhteen sovitettavia toimenkuvaodotuksia tuottavana.

4.1.2 Tiedon tempeli vai kuntalaisten olohuone?

Lähemmin tarkastelemamme tapaustutkimusorganisaatio oli käynyt läpi useita muutoksia, joissa oli tavoiteltu toiminnan tehostamista yksiköitä yhdistämällä ja organisaatorakenteita madaltamalla. Yleisenä tavoitteena oli ollut uusien toiminta- ja palvelukonseptien kehittäminen yhteistyössä muiden toimijoiden kanssa vastamaan digitalisaation, väestörakenteen muutoksen ja monikulttuurisuuden toiminalle asettamiin haasteisiin. Muutosprosessin taustalla vaikuttivat kaupunkitalouden raamit ja niukkenevat resurssit. Muutospaineita toivat myös kirjaston käyttäjämäärän väheneminen ja kirjastolain asettamat tavoitteet.

Tutkimuksen alkaessa organisaation rakenteita ja toimintatapaa oli juuri muutettu. Muutoksen myötä esimiesten määrää oli vähennetty ja toiminta organisoitui erilaisiin toiminnallisiin ja horisontaalisiin tiimeihin. Välttävänä rakenteena toimi laajennettu johtoryhmä, johon kuuluivat johtaja-asemassa olevat henkilöt sekä palveluvastaavat. Palveluvastaavat koordinoivat toimintaa omilla prosesseillaan, mutta heillä ei ollut varsinaista johtamisasemaa tai johtamiselle asetettuja eksplisiittisiä tavoitteita.

Hankkeen alkaessa johtoryhmä halusi keskustella ja korosti jännitteitä, jotka liittyivät henkilöstön kokemiin ristiriitaisuuksiin ammatti-identiteetin muutoksessa, kuten työn uusiin vaatimuksiin, työnkuvan pirstaleisuuteen ja epävarmuuksien sietämiseen sekä kaikkien työn arvostamiseen. Lisäksi johto oli huolissaan eri palvelualueiden (kulttuuri- ja yhteisöpalvelut, lähipalvelut, sisäiset ja alueelliset palvelut), toimipisteiden ja henkilöstöryhmien välisistä jännitteistä, jotka vaikeuttivat yhteistyötä. Myös johdon ja henkilöstön välillä koettiin olevan epäluottamusta, jota johto pyrki lieventämään muun muassa avoimella päätöksenteolla, yhteisellä keskustelulla henkilöstötilaisuuksissa ja laajalla viestinnällä. Taluspaineet ja työmäärä myös vaikuttivat jaksamiseen ja johtamiseen. Esimerkiksi kirjaston johtaja totesi: ”Miten jaksaa sparrata omaa porukkaa, kun itsekään ei aina jaksaa”. Johtoryhmän kanssa yhdessä sovitusti tutkivan kehittämisen alustavaksi tavoitteeksi nostettiin yhtenäinen ja yhteisöllinen työyhteisö, jolla on jaettu ymmärrys tehtävästä ja jossa on avoimuutta, luottamusta ja epävarmuuksien sietokykyä.

Eri näkökulmien esiin saamiseksi toteutimme tässä vaiheessa laajan haastattelukierroksen johdon, henkilöstön ja kaupungin edustajien keskuudessa. Haastatellut tarjosivat mahdollisuuden kuvata muutoksen merkitystä eri näkökulmista. Kiteytimme nämä kolmeen toisistaan poikkeavaan kokonaisuuteen. Kaupungin lautakunnan ja sivistystoimen ”satelliittinäkökulmasta” organisaation muutokset eivät

näyttäytyneet merkittävilta suhteessa koko toimialalla tai kaupungissa tapahtuviin muutoksiin. Johtoryhmän koko organisaatiota tarkastelevasta ”helikopterista” muutoksen merkityksellisyys nousi operatiivisesta, tehokkaasta päätöksenteosta, jossa varmistetaan työtekemisen edellytykset ja sopeutetaan toimintaa kaupungin päätösten raameihin. Työntekijöiden ”ruohonjuuritason” näkökulmasta muutosten ennen kaikkea koettiin vaikuttavan asiakastyöhön, ongelmien ratkaisemiseen ja oman työn johtamisen edellytyksiin. Työntekijöiltä edellytettiin myös aiempaa selkeämmin toiminnan itsenäistä ja joustavaa organisointia. Itseorganisoituminen ei merkinnyt vain työtehtävien itsenäistä suorittamista vaan heiltä odotettiin laajempaa sitoutumista ja osallistumista koko organisaation kehittämiseen ja toimintaan.

Tässä kontekstissa muotoutuneet johdon ja henkilöstön tulkinnat ja narratiivit työstä ja organisaatiosta muovautuivat hyvin erilaisiksi. Osalle henkilöstöä muutokset, jotka johto tulkitsi työnjaon, viestinnän ja päätöksenteon paranemisena, vaikuttivat jotakuinkin päivänväliseltä viestintä tuntui riittämättömältä, päätöksenteko suljetulta ja työnjako sekavalta. Suurin osa haastatteluissa esiinnousseista haasteista liittyivät organisaation toiminnan yhteisiin tavoitteisiin, päätösten seurantaan ja perusteluihin sekä niihin vaikuttamiseen, työn tasapuoliseen organisointiin, töiden priorisointiin sekä vastuiden määrittelyyn ja viestintään. Toisaalta haastatteluista nousi esille myös tekijöitä, jotka näimme edellytyksinä henkilöstön joustavan toiminnan ja itseorganisoitumisen vahvistamiselle. Näitä tekijöitä olivat asiakaspalveluhenkisyys, työhön sitoutuneisuus sekä vahva ammatti-identiteetti, joka näkyi erityisesti arvostuksena työn hyvin tekemisessä.

Tulkitsimme empiiristä aineistoamme siten, että organisaation pysyvät jännitteet eli paradoksit nousivat erityisesti niukkenevista resursseista. Tämä vaati henkilöstöltä jatkuvaa työn tehostamista, priorisointia ja työskentelyä esimerkiksi ilman sairaslomien sijaisia. Samanaikaisesti kirjaston perustehtävä oli murroksessa, mikä loi pohjaa laajemmalle kirjaston toiminnan tavoitteita koskevalle jänniteulottuvuudelle. Keskeisen jännitteen voisi kiteyttää kahteen erilaiseen kirjastonäkemykseen. Yhtäältä kirjasto koetaan edelleen hiljaisena ”tiedon temppeleinä”, jota toisaalta tavoitteellisesti muutetaan kohti äänekästä ja tapahtumarikasta ”kuntalaisten olohuonetta”.

Tämä oli ja on nähdäksemme organisaation toimintaan, identiteettiin ja organisoitumiseen (vrt. Smith & Lewis 2011, Guilmot and Ehnert 2015) vaikuttava perusedilemma koko toimialalla, ei ainoastaan tapausorganisaatiossamme. Käytännössä tämä ilmeni henkilöstön ammatti-identiteetin sekä osaamis- ja asiakasvaatimusten ristiriitaisuuksina.

Johdon vastaus monisyiseen muutostilanteeseen oli pyrkiä ratkaisemaan jännitteitä pienen ja tehokkaasti päätöksiä tekevän johtoryhmän avulla ja madaltamalla organisaatioita. Resurssitilanne edellytti puolestaan leikkauksia, jotka toteutettiin johtoryhmän suunnittelemina. Perustehtävän laajenemiseen vastattiin horisontaalisia tiimejä perustamalla, järjestämällä yhteisiä palvelualueajat ylittäviä tapahtumia ja kannustamalla työnsiirtoon.

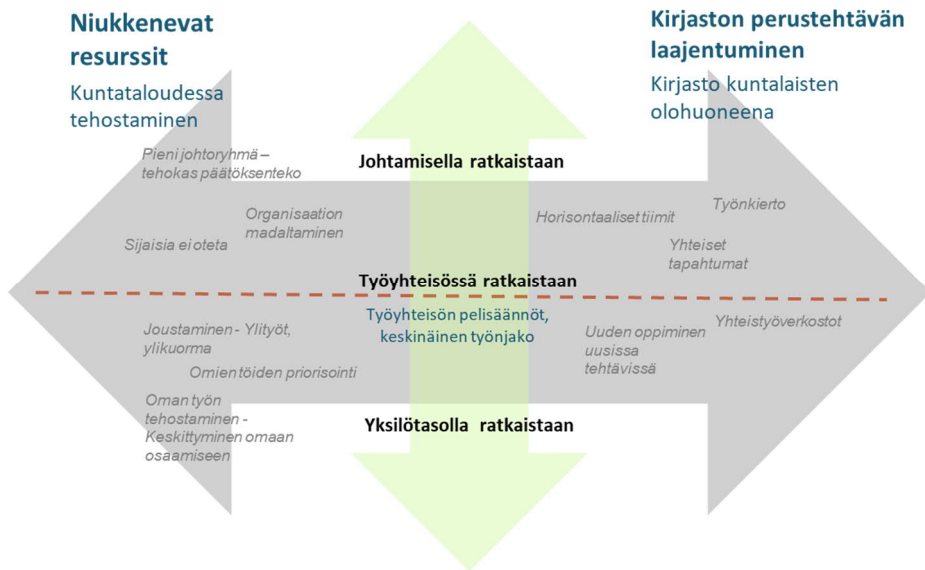
Tässä tilanteessa osa tiimeistä pystyi sopimaan keskinäisestä työjaosta ja pelisäännöistä, osalla yhteistyö ei toiminut toivotulla tavalla. Yksilötasolla puolestaan

monet pyrkivät priorisoimaan tehtäviään koska kokivat työkuormansa olevan liian suuri.

Taulukko 3. Henkilökunnan näkemyksiä johtamisesta.

<p><i>"Tavoitteista ja arvoista ei keskustella tarpeeksi"</i></p> <p><i>"Päätöksenteko on hidasta – puuttuu uskallusta tehdä asioita"</i></p> <p><i>"Työ on nyt pirstaleista"</i></p> <p><i>"Epäselvää kenen esimiehen kanssa toimitaan"</i></p> <p><i>"Se mitä kohti mennään ei ole tullut selväksi"</i></p> <p><i>"..omaa varsinaista työtä ei ehdi tekemään"</i></p> <p><i>"Rämmittään arkipäivässä – asiat vaan tehdään."</i></p> <p><i>"On yritetty lisätä keskustelua, mutta jotenkin kuivunut kasaan"</i></p> <p><i>"Puhutaan vain omissa pienissä ympyröissä.. ei ideoida yhdessä"</i></p> <p><i>"Epäonnistumisia ei käsitellä"</i></p> <p><i>"Viestinnän tehtävä unohdettu uudessa organisaatiossa"</i></p> <p><i>"Muut tiesi ennen meitä mitä me teemme"</i></p> <p><i>"Johdon tulisi näkyä osastolla"</i></p> <p><i>"Ongelmallista kun täytyy mennä sinne tänne – vaikea tehdä työtä hyvin."</i></p> <p><i>"Arvoista ei keskustella"</i></p> <p><i>"Nyt ei ole suunnitelmallista sisällöllistä kehittämistä"</i></p>

Kokonaistilanne voidaan kiteyttää alla esitetyn kuvion avulla. Olennaista on havaita jännitteiden moniulotteisuus ja kytkeytyminen toisiinsa "jännitekimpuiksi". Tämä korostaa jännitteiden systeemistä luonnetta: Yksittäisiltä näyttävät ristiriidat ja ongelmat nivoutuvat tosiasiasa laajemmiksi kokonaisuuksiksi niitä yhdistävien elementtien eli kirjaston identiteettiin liittyvien jännitteiden ja erilaisten tulkintojen sekä resurssien leikkaukseen ja tähän liittyvän toiminnan uudelleenorganisoinnin kautta. Näiden perusjänniteulotteuuksien sisällä toteutuvat näitä perusjännitteitä ilmentävät esimerkiksi johtamiseen ja toimenkuviin liittyvät jännitteet. Johtamismalli ja siitä esitetyt toisistaan poikkeavat narratiivit kuvaavat erilaisia tulkintoja ja ratkaisumalleja tunnistettuihin toimintaan kohdistuviin paineisiin. Väitämmekin että tämänkaltaisia jännitteitä ei ole mahdollista ymmärtää ja tilannekohtaisesti ratkaista, mikäli tilannetta ei ymmärretä laajemmassa kontekstissaan ja yhteydessä muihin tilanteissa vaikuttaviin tekijöihin. Näin ollen esimerkiksi johtamisen avoimuuden puutteeseen kohdistuvaa kritiikkiä ei ole mahdollista ymmärtää tai ratkaista keskittymällä yksittäisen ilmenemismuodon ratkaisemiseen esimerkiksi "informointia lisäämällä". Perusjännite liittyy toiminnan organisointiin ja ratkaisua tulisi pyrkiä hakemaan toiminnan eri tasoilla yhteistyössä johdon ja henkilöstön välillä samalla hallitsevia organisaatiotulkintoja muuttaen ja muokaten.



Kuva 5. Organisaation pysyviä jännitteitä ja niihin vastaaminen.

4.1.3 Yhteiskehittäminen

Edellä esitetyn tulkinnan pohjalta organisaation kehittämisen perustavoitteeksi asetettiin organisaatiota koskevien jännitteisten narratiivien muuttaminen yhteisen dialogin ja erilaisten tulkintojen kohtaamisen kautta. Tavoitteena oli lisätä toimijoiden ymmärrystä organisaatiossa vallitsevista erilaisista näkemyksistä sekä mahdollistaa jaettu käsitys strategiasta, käytettävissä olevista resursseista ja työtehtävistä. Käytännössä tämä merkitsi pyrkimystä monisuuntaisen kommunikaation vahvistamiseen sekä työnorganisoinnin selkeyttämiseen.

Peruslähtökohtana toimivat Bushen ja Marshakin (2016) dialogisen organisaatiokehittämisen periaatteet:

- Se, miten tulkitsemme ja puhumme asioista, ohjaa myös tekojamme.
- Organisaatiot luovat itsestään uusia tulkintoja ja tarinoita tilanteiden ja toimintaympäristön muuttuessa ihmisten välisessä vuorovaikutuksessa ja arkipäiväisissä keskusteluissa.
- Muutokset tulkinnoissa ja keskusteluissa ovat edellytys organisaation muutokselle.

Dialogiseen kehittäminen voidaan kiteyttää kolmeen yleiseen periaatteeseen (emt.), joiden avulla on mahdollista tukea rakentavaa ja dialogista organisaatiomuutosta. Näistä ensimmäinen on vallitsevien toimintamallien ja vuorovaikutustapojen ”häiritseminen”. Asioiden uudella tavalla tekeminen on mahdollista aloittaa vuorovaikutuksen tapojen muutoksella. Toinen periaate on pyrkimys muuttaa organisaatio-

tion ydinkertomuksia. Ydinkertomukset toimivat ihmisille eräänlaisina ”ohjeina” joiden avulla tulkitaan organisaation toimintaa. Kolmas on uutta luovien mielikuvien synnyttäminen yhteistä ajattelua ja vuorovaikutusta tukevan luovan tulevaisuusmielikkuvan rakentamisella.

Pyrimme näiden periaatteiden toteuttamiseen suhteellisen yksinkertaisilla tavoilla kirjaston vallitsevia toimintarutiineja rikkomalla ja luomalla uudenlaisia toimintamalleja, jotka tukisivat dialogisuutta organisaation sisällä.

Aloitimme kehittämisen esittämällä oman tulkintamme ja näkemyksemme organisaation jännitteistä ja niihin vaikuttavista tekijöistä sekä johtoryhmälle johtoryhmän kokouksessa, että henkilöstölle henkilöstötilaisuudessa. Esitystemme pohjalta käytiin keskustelu organisaation jännitteistä ja niihin vaikuttavista seikoista. Lähtökohdiana näissä alustavissa interventioissa oli tehdä organisaation jäsenet paremmin tietoiseiksi erilaisista näkemyksistä ja tulkinnoista. Ajattelimme tämän tarjoavan alustavan lähtökohdan reflektiiviselle organisaatiota koskevien tulkintojen ja kertomusten (itseorganisointuvalle) muutokselle sekä johdon ja henkilöstön väliselle dialogiselle vuorovaikutukselle (vrt. Lüscher & Lewis 2008). Samalla saimme palautetta omista tulkinnoistamme ja aineistoa niiden täsmentämiseen.

Eräiksi haasteiksi ja jännitteiden lähteiksi henkilöstön keskuudessa oli koettu muun muassa päätöksenteon läpinäkymättömyys ja ennakoimattomuus sekä informaation riittämättömyys. Nopeasti muuttuvassa toimintaympäristössä johtoryhmän toimintaa oli mahdollista kuvata reaktiiviseksi. Jatkuvat muutokset ja kaupungin organisaatiossa tehdyt päätökset edellyttivät usein nopeaa reagointia. Tästä oli tullut organisaatiossa arkipäiväistynyt toimintamalli, rutiini, jossa edettiin määräaikojen ehdoilla. Vaikka johtoryhmä kykeni toimimaan joustavasti ja nopeaan päätöksentekoon muuttuvissa tilanteissa, henkilöstön suuntaan johdon nopea ja tiivis toiminta näyttäytyi sekavana ja läpinäkymättömänä. Kritiikkiä herätti muun muassa se, ettei päätöksistä ehditty keskustelemaan riittävästi ennakkoon tai niistä ei tiedetty, jotta niihin olisi voinut reagoida.

Toimintarutiinin rikkomiseksi ehdotimme johtoryhmälle ennakoitavuuspajaa, jossa johtoryhmä kirjasi ylös toimintaympäristön muutoksia ja ennakoitavissa olevia toistuvia (kuten budjetti- ja toimintasuunnitelma-aikataulun) tai muita tapahtumia seuraaville vuosille. Nämä kaikki tapahtumat sijoitettiin tämän jälkeen vuosikelloon, joka oli graafinen esitys seuraavan vuoden ennakoitavissa olevista tapahtumista. Vuosikellon tarkoituksena oli luoda toimintaan enemmän ennakoivuutta, vähentää reaktiivisuutta ja määräaikojen ehdoilla elämistä, sekä lisätä päätöksenteon ja johtamisen läpinäkyvyyttä organisaatiossa. Vuosikello oli tarkoitus laittaa esille siten, että kaikki organisaation jäsenet saattoivat siihen halutessaan tutustua ja reagoida riittävän ajoissa esille tuleviin asioihin. Vuosikellon tarkoituksena oli myös auttaa johtoa jäsentämään paremmin toimintaansa ja ajanhallintaansa.

Saadussa palautteessa johtoryhmän jäsenet pitivät vuosikelloa hyvänä toimintamallina, joka oli auttanut heitä myös tekemään itselleen näkyvämmäksi ja selkeyttämään näennäisen kaoottiselta vaikuttanutta toimintaympäristöä. Vuosikelloa oli sovellettu myös joidenkin palvelualueiden toiminnan jäsentämiseen. Hankkeen päättyessä oli vielä vaikea arvioida missä määrin organisaatiossa uusi toimintamalli

oli onnistunut muuttamaan pysyvästi toimintamalleja ja vaikuttamaan samalla organisoitumisesta nousseisiin jännitteisiin sekä organisaation narratiiveihin.

Samassa yhteydessä sovittiin myös organisaation sisäisen tiedotussuunnitelman tekemisestä. Eräs johtoryhmän jäsen otti tämän vastuulleen. Tarkoituksena oli parantaa toiminnan ja päätöksenteon läpinäkyvyyttä systemaattisella tiedotussuunnitelmalla sekä lisätä siihen samalla vuorovaikutteisia ja dialogisia elementtejä jännitteiden lieventämiseksi. Hankkeen päättyessä suunnitelma oli vielä valmistelussa.

Seuraavassa vaiheessa tarkoituksena oli laajentaa dialoginen kehittäminen osaksi henkilöstön arkipäiväistä toimintaa. Johtoryhmän kanssa käytyjen keskusteluiden jälkeen toimintamalliksi valikoitui palveluvastaavien tukeminen dialogisessa itseorganisoituvassa kehittämisessä. Kirjastossa oli aiempien osastojen lakkauttamisen jälkeen otettu käyttöön palveluvastaavan tehtävä. Palveluvastaavien tarkoituksena oli koordinoida palvelualueiden prosessien kehittämistä ja toimia johtoryhmän ja henkilöstön välisenä informaation välittäjänä. Palveluvastaavia oli neljä, mutta heillä ei ollut varsinaista määriteltyä toimenkuvaa eikä virallista johtamistehetävää. Alkuperäisenä ajatuksena oli, että palveluvastaavien kanssa käsiteltäisiin teemoja, joista heidän oli tarkoitus myöhemmin systemaattisesti käydä läpi palvelualueen tiimipalaverissa. Lisäksi heitä oli tarkoitus tukea tässä erityisissä sparraus sessioissa. Toimintamalli ei toteutunut aivan suunnitellusti johtuen organisaation sisäisistä kiireistä ja priorisointitarpeista. Käytännössä työpajat toteutettiin yhdessä johtoryhmän ja palveluvastaavien kanssa ja palveluvastaavien sparraus sessiot jäivät toteutumatta. Ensimmäisessä työpajassa keskustelimme aiemmin mainitun henkilöstöpäivän työryhmissä tuotetuista kehittämisteemoista ja pohdimme, kuinka palveluvastaavat voisivat konkreettisesti viedä näitä teemoja eteenpäin omissa tiimeissään. Teemoja olivat muun muassa kuntalaisten osallisuus, kirjaston tilojen viihtyvyys, digitalisaatio, kirjasto kulttuuritalona, talous, sekä palvelutalot, maahanmuuttajat ja kotipalvelut. Palveluvastaavat pyrkivät puolestaan keskustelemaan kehittämisestä ja teemoista omissa tiimikokouksissaan.

Seuraavassa työpajassa pohdittiin kirjaston toiminta-ajatusta sekä ulkoista ja sisäistä vuorovaikutusta. Yhtäältä johtoryhmä tarvitsi kiteytetyn toiminta-ajatuksen kaupungin hallinnon tarpeisiin, toisaalta toiminta-ajatuksen tuli olla helposti ymmärrettävä ja kuvata kulttuuri- ja kirjastotoimen erityislaatua sisäisesti ja ulkoisesti. Käytännössä työpajassa siis prosessoitiin kirjaston itsestään kertomaa narratiivia ja pohdittiin, mikä kirjasto on ja minkälaisena se haluaa tulla ymmärretyksi. Työpajassa päädyttiin siihen, että toiminta-ajatus ei saisi olla ”pelkästään brändäystä” vaan sen tulisi tuntua omakohtaiselta sekä kuntalaisista että henkilöstöstä. Toisin sanoen tarinan tulisi olla sellainen, että se merkityksellistäisi mielekkäästi kirjastoorganisaation toimintaa sekä sisäisesti ja ulkoisesti sekä tietoisesti välttäisi toisistaan erillisiä ja ehkä jopa jännitteisiä narratiiveja. Bushen ja Marshakin (2016) termin tavoitteena oli myös myönteisen ja luovan tulevaisuusmielikuvan luominen kirjastosta. Tätä kirjoitettaessa prosessi on vielä käynnissä.

Johdon tavoitteena oli myös lisätä henkilöstön osallisuutta. Toinen ryhmätyö liittyikin olemassa oleviin ja kehitteillä oleviin keinoihin, jolla henkilöstö voi osallistua ja olla vuorovaikutuksessa. Vuorovaikutusta tarkasteltiin yhtäältä teknologiaväli-

syiden ja toisaalta henkilökohtaisen läheisyyden kautta. Näistä muodostettiin nelikenttä, jossa akseleina olivat teknologiavälitteisyys (paljon-ei ollenkaan) sekä henkilökohtainen vuorovaikutus (paljon-ei ollenkaan). Nelikenttää toteutettiin sekä henkilökunnan että asiakkaan näkökulmasta. Nelikenttään kirjattiin sekä käytössä olevat, että kehitteillä olevat toimintamallit. Tavoitteena oli tehdä selkeästi näkyväksi olemassa oleva vuorovaikutus, miten se on toteutettu ja herättää keskustelua siitä, miten vuorovaikutusta olisi mahdollista kehittää. Lisäksi tavoitteena oli arvioida, missä määrin teknologiaa hyödynnettiin vuorovaikutuksessa ja kuinka onnistunutta se mahdollisesti oli. Harjoitus auttoi ymmärtämään vuorovaikutuksen kokonaisuutta sekä pohtimaan, miten esimerkiksi henkilöstön osallistamista konkreettisesti tehdään, millaisin tuloksin ja minkälaisia keinoja siitä mahdollisesti puuttuu. Konkreettisenä jatkotoimenpiteenä työpajan antia oli tarkoitus hyödyntää kirjaston viestintäsuunnitelman laatimisessa ja täten luoda uusia vuorovaikutuksen tapoja organisaatioon.

Kaiken kaikkiaan yhteiskehittämisessä käytetyt keinot olivat suhteellisen yksinkertaisia. Tutkimusryhmän roolina oli toimia fasilitaattorina: ehdottaa toimintamalleja, herättää keskustelua, tuoda vaihtoehtoisia näkökulmia. Kehittämiskohteet ja käytännöt olivat viime kädessä johtoryhmän päätettävissä. Pyrimme etenemään kysellen, ilman valmiita vastauksia ja välttämään kokonaisvastuuta muutoksen eteenpäinviemisestä. Valitulla toimintamallilla pyrimme korostamaan organisaation omaa vastuuta kehittämisestään sekä organisaation itseorganisoitumista. Ulkopuolinen taho ei voi saada aikaan pysyvää muutosta organisaatiossa. Lisäksi pyrimme hyödyntämään jo olemassa olevia toimintamalleja ja organisaatorakenteita kehittämisessä, koska tarkoituksena ei ollut luoda uusia rakenteita, eikä kasvattaa työntekijöiden työmäärää. Ratkaisulla pyrittiin myös linkittämään kehittäminen osaksi muuta kehittämistyötä, jotta siitä ei muodostuisi "keinotekoinen lisä" organisaatioon. Kaiken kaikkiaan toimintamallien yhteiskehittäminen sujui hyvässä hengessä ja saimme johtoryhmältä myönteistä palautetta toimintamallista. Arviointitilaisuudessa johtoryhmä koki, että asetettuja tavoitteita kohti oli edetty ja ulkopuolinen sparraus oli auttanut hahmottamaan jännitteitä uudella, rakentavalla tavalla. Johtoryhmä myös näki työskentelyn jatkuvan hankkeen loppumisesta huolimatta.

Haasteeksi muodostui koko prosessin ajan organisaatiossa vallitseva kiire ja aikapula. Tilaisuuksia oli vaikea sopia riittävästi ja samanaikaisesti kaupungin säästötoimet sekä sopeuttamisvaateet vaikeuttivat ja hidastivat systemaattista kehittämistä. Niin ikään riittämättömät henkilöstöresurssit vaikeuttivat henkilöstön laajempaa osallistumista. Kirjaston piti ensisijaisesti toteuttaa palveluaan rajallisilla resursseilla. Alkuperäisenä tavoitteenamme oli esimerkiksi päästä fasilitoimaan dialogeja henkilöstön kanssa. Käytännössä tämä supistui yhteen työryhmätyöskentelyyn henkilöstöpäivässä haastattelujen yhteenvedon pohjalta. Käytännössä toimimme pitkälti laajennetun johtoryhmän kanssa. On myös mahdollista, että organisaation johto ei halunnut luoda potentiaalisia uusia rakenteita juuri madallettuun organisaatioon. Samanaikaisesti organisaatiossa oli myös useita muita sisällöllisiä ja horisontaalisia tiimejä, jotka veivät aikaa ydintehtäviltä.

4.2 Prosessiteollisuusyritys

4.2.1 Toimintaympäristö

Toinen tapaustutkimus toteutettiin kansainvälisesti toimivassa prosessiteollisuusyrityksessä. Yritys on niin sanottu turvallisuuskriittinen organisaatio. Yrityksen tuotantolaitokset ovat viranomaisluokituksessa ”suuronnettomuusvaaraa aiheuttavia” ja siten luvanvaraisia ja viranomaisvalvonnan (TUKES) alaisia. Suomessa oli 128 tämän luokan suuronnettomuusvaara aiheuttavaa laitosta vuonna 2013. Tällaisella turvallisuuskriittisellä toimialalla tyypillistä on myös omatoimisen ja alan yhteisen vastuullisuuden ja turvallisuuden hallinnan korostaminen ja kehittäminen, mitä edustaa muun muassa yritysten yhteinen Responsible Care -ohjelma. Ohjelmassa mukana olevat yritykset sitoutuvat kestävään kehitykseen ja turvallisuuden edistämiseen omassa toiminnassaan. Suomessa ohjelmaan sitoutuneita yrityksiä on 98.

Prosessiteollisuudelle on tyypillistä pääomaintensiivisyys, eli investoinnit ovat suhteellisen suuria, kalliita ja niillä tavoitellaan pitkäaikaista tuottoa. Tuotanto on jatkuvaa mutta mahdollisissa keskeytyksissä tuotannon menetys on lähes poikkeuksetta taloudellisesti merkittävin menetys. Tuotannon keskeytykset – niin suunnitellut kuin suunnittelemattomatkin – pyritään pitämään mahdollisimman lyhyinä. Tuotanto on tyypillisesti pitkälle automatisoitua ja henkilöstön lukumäärä suhteessa tuotannon määrään on vähäinen. Tuotantolaitokset ovat kuitenkin usein suuria, jolloin henkilöstömääräkin voi olla satoja ja jopa tuhansia henkilöitä.

Toimialan johtavilla yrityksillä on pitkä historia eikä toimialaa voi luonnehtia erityisen dynaamiseksi esimerkiksi teknologian tai liiketoimintamallien kehityksen osalta. Maailman markkinat ohjaavat vahvasti alan liiketoimintaa. Toisaalta tuote- ja prosessikehityksellä on merkittävä rooli toiminnassa. Ympäristötietoisuuden kasvun myötä toimiala on kohdannut merkittäviä haasteita, mutta kehitys- ja muutostyöskälyille yrityksille se on avannut myös uusia mahdollisuuksia globaaleilla markkinoilla.

4.2.2 Muutoshaasteena turvallisuustietojärjestelmän kehittäminen

Tapaustutkimus kohdistui tämän suhteellisen suuren prosessiteollisuuden organisaation turvallisuustietojärjestelmän käytön kehittämiseen. Tietojärjestelmän kautta muun muassa viranomaisille turvallisuudesta vastuussa olevat henkilöt saavat tietoa laitoksen turvallisuuden hallinnan tueksi. Muutoksen tarkoitus oli tuoda tietojärjestelmään turvallisuustarkasteluissa tuotettua tietoa, jota sinne ei aiemmin oltu siirretty. Tavoitteena oli saada laitoksen turvallisuuden tasosta parempi, kattavampi ja ajantasaisempi kokonaiskuva.

Turvallisuustietojärjestelmästä vastasi organisaation turvallisuusosasto ja turvallisuustarkasteluista, joissa uutta tietoa tuotetaan, erillinen konsulttiorganisaatio. Prosessiteollisuuden organisaatiolla, josta käytämme tästä eteenpäin nimitystä organisaatio A, ja konsulttiorganisaatiolla, jota nimitämme organisaatio B:ksi, on varsin pitkäaikainen ja kiinteä suhde: prosessiteollisuuden organisaatio A oli konsulttiorganisaatio B:n pääasiakas ja konsulttiorganisaatio vastaavasti luottotoimittaja.

Myös organisaatioiden työntekijöillä oli pitkäaikaisia keskinäisiä yhteistoimintasuh- teita ja vuosien varrella henkilöitä oli myös siirtynyt organisaatiosta toiseen.

Konsulttiorganisaation B:n henkilöstö oli pääasiassa huippuluokan kokeneita asi- antuntijoita. Asiantuntijat olivat pääsääntöisesti jatkuvasti täysin työllistettyjä. Rek- rytointi konsulttiorganisaatioon oli vaikeaa ja päteväksi asiantuntijaksi kasvaminen vei aikaa.

Prosessiteollisuusyritys A:n turvallisuusorganisaatio oli aiemmin järjestänyt tuo- tetun tiedon siirtämisen turvallisuustietojärjestelmään projektityönä, mutta nyt oli tar- koitus toteuttaa pysyvä järjestely, jonka avulla jatkossa tiedot siirrettäisiin mahdolli- simman ajantasaisesti. Tiedon siirtoon sähköisistä turvallisuustarkasteludokumen- teista oli laadittu tietotekninen väline, mutta käytännössä tietoja oli tarpeen korjata ja siirtää myös käsityönä. Ensisijainen vaihtoehto toimintamalliksi tietojen siirtoon jatkossa oli tietojen manuaalinen syöttö turvallisuustietojärjestelmään. Muut vaihto- ehdot olisivat edellyttäneet merkittäviä tietoteknisiä ratkaisuja ja taloudellisia resurs- seja.

Keskeiseksi kysymykseksi nousi tässä tilanteessa se, kuka syöttää tiedon järjes- telmään. Asian ratkaisemiseksi käytiin neuvotteluja organisaatioiden A ja B kesken. Tapaustutkimuksesta tuli osa ratkaisun hakemista. Asiasta oli keskusteltu organi- saatioiden kesken jo ennen tapaustutkimuksen aloittamista ja organisaatio A:n tur- vallisuuksorganisaatio esitti tätä tapausta tutkimuksen kohteeksi.

Taustatietoja tapauksesta saatiin keskusteluista organisaatio A:n turvallisuusor- ganisaation edustajan kanssa. Tutkimuksessa haastateltiin kahdeksaa henkilöä. Haastatteluiden pohjalta tarkasteltiin tilannetta ja sen mahdollisia ratkaisuja organi- saation jännitteiden näkökulmasta. Tutkijat esittelivät tarkastelun tulokset keskuste- lun ja päätöksenteon pohjaksi organisaatioiden yhteisessä työpajassa. Työpajaan osallistui molemmista organisaatioista yhteensä 5 henkilöä. Työpajassa sovittiin rat- kaisu ehdotuksesta, jota lähdettiin edistämään.

4.2.3 Pienistä asioista kompleksisiin jännitteisiin

Tässä tapauksessa keskeinen kysymys, johon haettiin ratkaisua, oli seuraava: *Ke- nen tehtäväksi tulee kirjata turvallisuustarkastelusta tietoja turvallisuustietojärjestel- mään?* Pääosa jännitteistä kiertyi tämän kysymyksen ympärille. Teknisen ratkaisun kehittämistä ratkaisuvaihtoehtona ei käsitelty, se poissuljettiin nykyisin käytössä olevista ratkaisuvaihtoehdoista ja työpajassa se vain todettiin mahdolliseksi tulevai- suuden kehityslinjaksi.

Ratkaisua odottava kysymys oli ensikatsomalta varsin yksinkertainen ja muutos pieni. Kuitenkin sen ratkaiseminen oli osoittautunut käytännössä haastavaksi ja tar- kemmin tarkasteltuna varsin monisyiseksi. Prosessiteollisuuden organisaat- ion edustaja totesikin jo tutkimuksen alkuvaiheessa ihmetyksensä siitä: ”Miten näin yksinkertainen asia voikin olla näin vaikea ratkaista?” Kysymys on käytännössä tä- män tapauksen perustavanlaatuisen jännitteen lähde ja paradoksi. Se sisältää sup- pean ja laajan tarkastelurajauksen tuottaman jännitteen: ratkaistava asia on sinänsä yksinkertainen ja ”pieni”, mutta kun tarkastelua laajennetaan ratkaisuun vaikuttaviin

tekijöihin ja ratkaisun vaikutuksiin, ne osoittautuvat monisyisiksi ja sen vuoksi kyseessä voikin olla vaikutuksiltaan ”suuri” asia. Tämä voidaan nähdä myös odotusten ja todellisuuden väliseksi jännitteeksi: odotetaan, että ”pienet” asiat ratkaistaan nopeasti ja helposti ja jännite kasvaa sitä suuremmaksi, mitä kauemmin ratkaisun aikaansaaminen kestää. Toinen mahdollinen odotus on ollut, että kahden kiinteää yhteistyötä tekevän toisilleen tutun organisaation kesken tällainen pieneksi koettu kysymys pystytään ratkaisemaan helposti. Käytännössä kiinteän suhteen vaikutus voi kuitenkin olla osittain päinvastainen. Tarkastelemme seuraavaksi tätä organisaatioiden keskinäiseen suhteeseen liittyvää jännitettä.

Toinen jänniterypäs liittyykin organisaatioiden keskinäiseen suhteeseen. Kahden organisaation suhde oli varsin kiinteä ja voidaan jopa sanoa, että ne olivat riippuvaisia toisistaan. Myös ratkaisua vaativa kysymys liittyi erottamattomasti organisaatioiden yhdessä toteuttamiin turvallisuustarkasteluihin. Muodollisesti kyse oli päämies-alihankkija-suhteesta, jossa tyypillinen toimintamalli on, että päämies lähettää tarjouspyynnön, johon alihankkija vastaa tarjouksella joka sitten hyväksytään tai hylätään. Puhtaassa alihankintasuhteessa on ilmeistä, että eri organisaatioilla voi olla erilaisia intressejä, joiden välillä voi olla jännitteitä. Yhteistoiminnan osalta tehdään tapauskohtaisesti sopimusteitse molempia tyydyttävä ratkaisu ilman, että perimmäisiin mahdollisiin jännitteitä aiheuttaviin eroihin organisaatioiden välillä pyritäänkään puuttumaan. Sopimuksen teon hetkellä kumpikin organisaatio arvioi tilanteen hyväksyttävyyden omalta kannaltaan suhteessa omiin intresseihinsä.

Tutkimassamme tapauksessa asiaa lähestyttiin ennemminkin kumppanuussuhteena ja tavoitteena oli yhteinen ratkaisu, jota molemmat osapuolet voisivat pitää hyvänä – tai vähintäänkin organisaatioiden välisen sopusoinnun säilyttävänä (jännitteet eivät ainakaan lisääntyisi). Kumppanuussuhteessa jännite muodostuu yhteisten intressien ja niistä poikkeavien kummankin organisaation omien intressien välille. Vahva yhteinen intressi oli tässä tapauksessa turvallisuuden edistäminen. Yhteiseen ratkaisuun päästiin, mutta se ei välttämättä aivan kaikilta osin ollut sopusointuinen. Ratkaisun etsiminen yhdessä ja pyrkimys ottaa huomioon myös toisen osapuolen intressit auttoivat kuitenkin ymmärtämään ja mahdollisesti myös hyväksymään ratkaisuun edelleen liittyviä jännitteitä.

Kolmas jänniterypäs liittyi asiantuntijaidentiteettiin ja asiantuntijaresurssien niukkuuteen (vrt. Smith & Lewis 2011). Toiminnallisesti sekä tiedonsiirron sujuvuuden ja laadun kannalta voidaan ajatella, että luontevin henkilö tietojen kirjaamiseen olisi turvallisuustarkastelua vetävä asiantuntija ja tietojen kirjaaminen tehtäisiin turvallisuustarkastelun yhteydessä tai välittömästi sen jälkeen. Itse tehtävän tärkeyttä turvallisuuden kannalta ei kiistetty, mutta tehtävä nähtiin rutiinomaiseksi työksi, jossa asiantuntijan työaika menee hukkaan.

Taulukko 4. Tietojärjestelmän kehittämiseen liittyneet jännitteet.

Käsitys ongelman ja ratkaisun luonteesta: suoraviivainen vai kompleksinen		
Yksinkertainen, kapeasti rajattu, helposti ratkaistava ongelma; ratkaistavissa yksinkertaisesti päätös tekeillä	⇔	Monitahoinen, moneen asiaan vaikuttava, vaikeasti ratkaistava ongelma, ratkaisu edellyttää neuvotteluja ja eri osapuolten hyväksyntää
Käsitykset organisaatioiden suhteesta		
Kahdella läheisen toisistaan riippuvan organisaation on helppo päästä yhteiseen ratkaisuun. Tarvittaessa päämies voi sanella ratkaisun.	⇔	Kahdella erillisellä organisaatiolla on omia vastakkaisiakin intressejä, jotka tekevän täysin yksimielisen ratkaisun mahdolliseksi. Viimekädessä saneluratkaisua ei ole pakko hyväksyä.
Käsitykset tehtävän luonteesta		
Tärkeä, rutiiniluonteinen tehtävä, jonka asiantuntija työnsä osana pystyy tekemään parhaiten.	⇔	Yksinkertainen ja turhauttava tehtävä, joka ei sovi asiantuntijan työnkuvaan ja on asiantuntijaresurssin tuhlauksena
Tehtävään voidaan palkata siihen keskittyvä henkilö.	⇔	Tehtävä on niin rutiiniluonteinen, että se ei voi olla kenenkään keskeinen tehtävä
Rutiiniluonteiseen tehtävään voidaan palkata väliaikaista työvoimaa	⇔	Tehtävän virheetön suorittaminen on ensisijaisen tärkeää ja se edellyttää osaamista, paneutumista ja sitoutumista
Käsitykset tietoteknisistä välineistä ja tietojärjestelmistä		
Tietotekniikka helpottaa ja tehostaa työtä	⇔	Tietotekniikka hidastaa ja vaikeuttaa työtä
Tarvitaan optimaalinen työkalu tiettyyn tehtävään	⇔	Työkalujen ja järjestelmien pitää toimia yhteen
Tietotekniikan pitäisi olla kaikilta osin vähintään niin hyvin toimivaa ja helppokäyttöistä kuin se nykytekniikalla on mahdollista. Samat välineet sopivat kaikille, kunhan ne on hyvin tehty.	⇔	Monesta syystä johtuen tietotekniset välineet ovat aina puutteellisia ja ihminen joutuu omalla kyvykkyydellään kompensimaan tätä. Välineissä on hyviä ja huonoja piirteitä. Ihmisillä on erilaisia käsitteitä helppokäyttöisyydestä ja siitä, millaisia työkaluja he tarvitsevat.
Käsitykset muutoksesta		
Tarvitaan uudet työkalut ja järjestelmät, koska nykyisissä on niin paljon puutteita. Nyt on oikea aika uusia.	⇔	Uusien järjestelmien käyttöönotto olisi iso ponnistus ja riski, joka tuottaisi kustannuksia, edellyttäisi oppimista ja nykyisiin järjestelmiin kootun tiedon siirtoa uusiin järjestelmiin. Vielä ei ole tarvetta. Korjaavien toimenpiteiden jälkeen pärjätään nykyisillä järjestelmillä.
Investointi	⇔	Oman toiminnan kehittäminen
Pitkän aikavälin hyöty ja mahdollisuudet: kestävä ratkaisu.	⇔	Lyhyen aikavälin hyöty ja mahdollisuudet: "helppo" ratkaisu.
Lupaus parannuksista tulevaisuudessa luo toivoa	⇔	Tulevien parannusten odottelu turhauttaa

Tätä näkemystä oli omiaan korostamaan konsulttiorganisaation asiantuntijaresursien niukkuus suhteessa työmäärään. Lisäksi tietojen kirjaaminen turvallisuustietojärjestelmään todettiin työlääksi kahdesta syystä: 1) järjestelmä koettiin vaikeakäyttöiseksi (kirjauksen tekemisestä käytännössä oli tehty selvitys) ja 2) konsulttiorganisaatio ei muuten käyttänyt kyseistä järjestelmää, mikä aiheuttaisi ylimääräisen oppimis- ja osaamistarpeen. Koska tietojenkäsittelytekniikka on myös pitkälle kehittyntä, kyseenalaistettiin tällaisen manuaalisen tiedonsiirtotyön tarpeellisuus ja peräänkuulutettiin sen automatisointia. Asiantuntijatyön arvostusta ei haluttu heikentää eikä heidän kuormitustaan lisätä tehtävällä, jotta nykyisistä asiantuntijoista pystytään pitämään kiinni ja uusien asiantuntijoiden saatavuus ei heikkenisi. Keskustelua käytiin myös siitä, onko konsulttiorganisaatio yleensäkin oikea taho tekemään tämän tyyppistä työtä.

Esillä oli myös vaihtoehtona palkata tehtävään uusi henkilö. Todettiin kuitenkin, että rutiiniluonteisen tehtävän onnistunut toteutus vaatii ymmärrystä organisaatiosta ja laitoksen toiminnasta, oppimista ja paneutumista asiaan – viime kädessä siis asiantuntemusta. Toisaalta rutiiniluonteisuuden vuoksi ei nähty mahdolliseksi, että tehtävä olisi jonkun henkilön päätyö ja kestävä ammatti-identiteetin rakentumiseen tämän tehtävän varaan ei uskottu. Toisaalta tehtävän teettäminen jatkuvasti esimerkiksi harjoittelijatyönä olisi myöskin varsin haastavaa erityisosaamisvaatimusten takia. Täten jännite liittyi myös työn organisointiin (vrt. Smith ja Lewis 2011).

Tilanteessa voitiinkin nähdä jännite työn sujuvan organisoinnin ja ammatti-identiteettien välillä sekä yksittäisten asiantuntijoiden tasolla että organisaatiotasolla. Voidaan myös ajatella, että jännite syntyi asiakkaan esittämän tarpeen ja konsulttiorganisaation oman toiminnan fokuksien ja suuntaamisen välille. Ratkaisussa päädyttiin lopulta siihen, että tehtävä annetaan konsulttiorganisaation asiantuntijaharjoittelijoille, jotka tyypillisesti toimivat turvallisuustarkasteluissa kirjureina. Tämäkin ratkaisu oli omiaan tuottamaan jännitettä harjoittelijan asiantuntijaidentiteetin rakentumisen suhteen, eikä se siten ollut täysin tyydyttävä konsulttiorganisaation asiantuntijaorganisaationa kehittymisen tavoitteiden kannalta. Jännite kytkeytyi näin ollen Smithin ja Lewisin (2011) termein myös oppimiseen ja aikajänteeseen.

Neljäs jänniterypäs liittyi tietojärjestelmiin. Ensisijainen ratkaisuvaihtoehto, jossa työntekijä siirtää tietoja tietojärjestelmästä toiseen tai kirjaa samoja tietoja kahteen tietojärjestelmään, nosti esiin varsin yleisen tietojärjestelmiin liittyvän paradoksin: Tietojärjestelmien tarkoitus on tehostaa tietojen käsittelyä mutta käytännössä käyttäjä kokee sen lisäävän työtä ja vaikeuttavan työntekoa. Tutkimassamme tapauksessa tietojärjestelmän aiheuttaman ”ylimääräisen” työn lisäksi nostettiin esiin järjestelmän vaikeakäyttöisyys ja työläisyys. Tämä voidaan nähdä myös työn organisointiin ja ammatti-identiteettiin liittyvänä jännitteenä: työtä järjestelmän puutteiden paikkaajana ei nähdä mielekkäänä. Erityisesti puutteet, joiden tekninen ratkaisu nähdään mahdolliseksi, näyttävät herättävän jännitteitä.

Muokaus: Myös tietojärjestelmien erilaiset käyttötarkoitukset muodostivat jännitteitä. Samaa tietoa tarvittiin kahdessa eri järjestelmässä. Näiden järjestelmien käyttötarkoitus oli erilainen ja molemmat järjestelmät oli valittu ja hankittu parhaiten vastaamaan omaa käyttötarkoitustaan. Tiedonsiirto järjestelmästä toiseen oli varsin han-

kalaa. Mahdolliset korvaavat paremmin yhteensopivat järjestelmät olisivat huomomin sopivia kyseisiin käyttötarkoituksiin. Lisäksi olemassa olleiden järjestelmien korvaaminen toisilla olisi ollut suuri operaatio. Näiden jännitteiden voidaan nähdä liittyvän toisaalta työn tekemisen erilaisiin tavoitteisiin ja toisaalta muutokseen ja oppimiseen. Tässä tapauksessa oli kehitetty myös tekninen ratkaisu tiedon siirron tueksi. Sekin oli osittain epätydyttävä. Suurempia teknisiä ratkaisuvaihtoehtoja ei tässä yhteydessä kuitenkaan lähdetty viemään eteenpäin, mutta ne todettiin mahdollisina tulevaisuuden vaihtoehtoina.

Kaiken kaikkiaan tapaus kuvastaa sitä, kuinka suhteellisen pienikin kehittämis-toimenpide saattaa nostaa esiin alun perin organisaatiossa piilevänä olevia jännitteitä (ks. Smith ja Lewis 2011). Rutineista poikkeava kehittäminen tavallaan aktivoi latenteina taustalla vaikuttaneet organisaatioiden tavoitteisiin ja toimintaan sisä-rakennetut jänniteulottuvuudet ja teki ne näkyviksi kehittämisestä käydyissä keskusteluissa. Vaikka kyse oli pintatasoltaan teknisestä haasteesta ja sen toteutuksesta, kyse oli viime kädessä organisaatioiden sosiaalisesta rakenteesta, tavoitteista ja esimerkiksi asiantuntijuuteen liitetyistä erilaisista sosiaalisista määreistä (mitä asiantuntija saattaa mielekkäästi tehdä).

Koska tässä tapauksessa ei päästy kehittämään laajemmin johtamista ja toimintamalleja kohdeorganisaation kiireiden takia, perusjännitteitä tai niihin liittyviä narratiiveja ei päästy työstämään (ks. Bushe & Marshak 2016). Sen sijaan hanke tuki kapeammin kehittämiskohteeseen liittyntä dialogia työpajalla ja keskusteluilla, mikä teki toimijoille näkyväksi tähän liittyneitä jänniteulottuvuuksia. Tämä koettiin osallistujien näkökulmasta mielekkääksi tavaksi edetä ja sen koettiin tukevan myös tilanteeseen liittyntä ongelmanratkaisua. Jännitteitä erittelevä viitekehys toimi hyvin. Sen avulla voitiin nostaa esiin näkökulmia, jotka tietojärjestelmän käytön laajennus toi mukanaan. Turvallisuuskriittisillä aloilla erityiset toimintaympäristöön liittyviä tekijät, kuten turvallisuusperiaatteet, turvallisuusjohtaminen ja turvallisuuskulttuuri kontekstoivat jännitteiden muodostumista ja tarkastelua.

5. Keskustelua ja johtopäätöksiä: Jännitteiden koukeroisuus ja ratkaiseminen?

Molemmat edellä esitellyt tapaukset nostavat esiin monien erilaisten arkipäivässä esillä olevien ja helposti tunnistettavien jännitteiden (paradoksien) liittymisen toisiinsa laajemmiksi systeemisiksi kokonaisuuksiksi. Tätä ilmentää esimerkiksi se, kuinka kirjastossa erilaiset työnjaon, viestinnän ja päätöksenteon haasteet ja jännitteet muodostivat laajempia kokonaisuuksia, jotka liittyvät toiminnan organisointiin ja kirjaston idean muutokseen. Vastaavasti tietoteknisen järjestelmän muutos avasi alun perin tekniseksi mielletyn ongelman organisointia, identiteettiä ja oppimista koskeviksi jännitekimpuiksi.

Jännitteet ovat systeemisesti ja koukeroisesti monin tavoin sidoksissa toisiinsa. Yksi jännitejoukko voi esimerkiksi tuottaa syötteitä, haastaa ja luoda toista jännitejoukkoa. (Smith ym. 2017a) Näkökulma korostaa ajatusta organisaatioista kompleksisina järjestelminä, mikä viittaa siihen, että organisaatiot ovat monimutkaisen sisäisen ja ulkoisen vuorovaikutuksen tuottamia jatkuvasti muuttuvia kokonaisuuksia. Eoyang & Holladay (2013) tiivistävät ajatuksen kuvaamalla organisaatiosysteemien toimintaa siten, että samanlaisuudet pitävät systeemiä koossa, erilaisuudet tuovat siihen dynamiikkaa – jännitettä – ja se, miten erilaisuuksia käsitellään vuorovaikutuksessa, määrittää systeemin toimivuutta ja siinä kehkeytyviä kuvioita. Kuten edellä esitetyt tapausesimerkit osoittivat, organisaatioiden toimintaan kytkeytyy monia sosiaalisia, teknisiä ja taloudellisia ulottuvuuksia, joiden keskinäiset suhteet ja palautteet muokkaavat ja vaikuttavat myös jännitteiden muodostumiseen. Tällaisessa kokonaisuudessa pienetkin muutokset vuorovaikutuksessa tai siihen sisältyvässä ulottuvuuksissa saattavat muuttaa kokonaisuuden toimintaa.

Tähän ajatukseen organisaatioista sosiaalisesti merkityksellistettyinä ja tuotettuina kokonaisuuksina perustui myös näkemyksemme siitä, että suhteellisen pienillä rutiinien tai organisaatiota koskevien tulkintojen ja narratiivien muutoksilla on mahdollista muuttaa organisaation toimintaa tilannekohtaisesti siten, että havaitut ja koetut jännitteet lientyvät (ks. Bushe & Marshak 2016; vrt. Fiol 2002).

Jännitteitä ei ole kuitenkaan mahdollista ratkaista ”lopullisesti”, koska ne ovat monesti luonteeltaan pysyviä, organisaatioiden järjestymiseen ja johtamisen perusratkaisuihin liittyviä ”paradokseja”, kuten se, korostetaanko organisaatioissa esimerkiksi hajautettuja toimintamalleja vai keskitettyjä ratkaisuja, tai onko painopiste nykyisen osaamisen hyödyntämisessä vai tulevaisuuden osaamisen luomisessa. (esim. Smith ja Lewis 2011; Smith ym. 2017b) On ilmeistä, että tämänkaltaisiin kysymyksiin tai niiden muodostamiin jänniteulottuvuuksiin erilaisten toimintavaihtoehtojen välillä ei ole vain yhtä ainoa ja oikeaa ratkaisua, eivätkä ratkaisut ole myöskään ikuisia. Toimintaympäristö muuttuu jatkuvasti ja tämä edellyttää organisaatiolta muutoksia, mikä puolestaan vaikuttaa ihmisten tulkintoihin organisaatioista ja sen toiminnasta, mikä puolestaan tuottaa uusia jännitteitä erilaisten toimintavaihtoehtojen välille. Ratkaisut ovatkin usein erilaisia tilannesidonnaisia kompromisseja erilaisten vaihtoehtojen välillä, kuten esimerkiksi sopimus turvallisuustietojärjestelmän kehittämisestä tapauksenamme olleessa prosessiteollisuusorganisaatioissa.

Toimintaympäristön muutokseen liittyen on myös väitetty, että nykyisen kaltainen nopeasti muuttuva ja kompleksinen yhteiskunta sekä työn muutos yhdessä tuottavat toimintaympäristön, jossa valtavirta-ajatteluna pitkään toiminut ajatus organisaatioista "koneena" ja tähän liittynyt näkemys rationaalisesti ja lineaarisesti tapahtuvasta organisaation ohjaamisesta ja johtamisesta ei enää kaikilta osin toimi. Tämä tuottaa puolestaan monissa organisaatioissa perusjännitteen joustavasti muutostykyisen ja hajautetusti toimivan ja keskitetyn linjaorganisaatiomallin välille. (Nieminen ym. 2017, Talja & Heikinheimo 2016) Tästä näkökulmasta tarkasteltuna johtamisessa tulisi vahvistaa organisaation itseorganisoitumista, oppimista, kommunikaatioita ja kokeilua, mikä puolestaan tukee joustavuutta ja sopeutumiskykyä. Ohjaamisessa tulisi kuitenkin löytää kulloiseenkin tilanteeseen optimaalisesti soveltuvia "tasapainotiloja" erilaisten toimintamallien välillä. Esimerkiksi Mary Uhl-Bien kollegoineen (2007) korostaa muutosta edistävän johtamisen merkitystä informaatioyhteiskunnassa. Samalla he muistuttavat, että organisaatioiden toiminta edellyttää samanaikaisesti myös stabiliteettia luovaa hallintoa. Tapausorganisaatioissamme erityisesti kirjastossa oli selvästi havaittavissa tasapainoilua ja tasapainopisteen hakemista erilaisten johtamismallien - keskitetyn ohjauksen ja hajautetun itseorganisoitumisen välillä. Prosessiteollisuusorganisaatiossa ylhäältä-alas tapahtuvaa lineaarista ohjausta haastoi puolestaan asiantuntijoiden tietynlainen autonomia ja kyky määrittää rajoja työlle, sekä konsulttiorganisaation itsenäinen - vaikkakin riippuvainen - asema.

Jännitteiden ääripäiden väliset suhteet ovat myös dynaamisesti muuttuvia, eivät stabiileja ja niitä on mahdollista muokata. Jännitteiden hallinta liittyy esimerkiksi siihen, miten joustavasti ihmiset hahmottavat jännitteet vastakkaiset päät ja missä määrin he ymmärtävät myös toista näkökulmaa, jotta he pystyvät muokkaamaan joustavasti jänniteulottuvuutta. Tässä mielessä ratkaisut ovat aina ja välttämättä ajallisesti ja paikallisesti kytkeytyneitä sosiaalisia konstruktioita, joihin vaikuttavat kulttuuriset ymmärryksemme organisaatioista ja niiden dynamiikasta (Smith ym. 2017a). Organisaatiota koskevaa ymmärrystä voidaan puolestaan muokata esimerkiksi soveltamalla dialogisella menetelmällä.

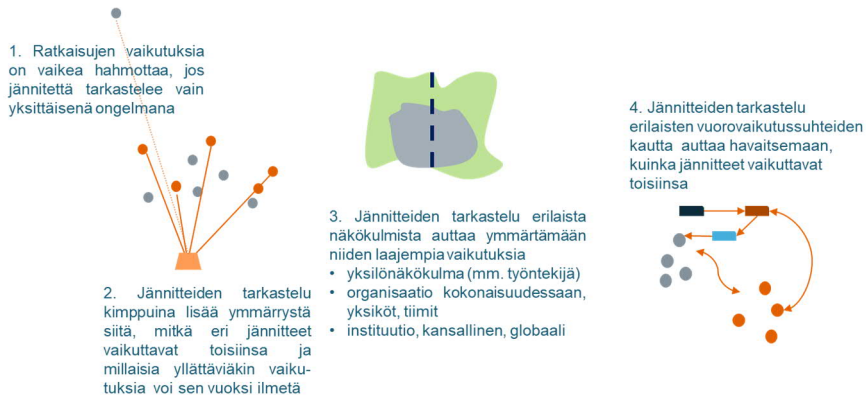
Haluamme korostaa sitä, että jännitteet voivat olla produktiivisia ja luovia elementtejä organisaatioissa. Yleisesti organisaatiotoimijoiden tulkinnat jännitteistä kuitenkin näyttävät korostavan niiden luonnetta virheinä ja häiriöinä organisaation toiminnassa, johtamisen epäonnistumisina, yksilöiden "sopeutumisongelmina" tai henkilöiden välisinä ristiriitoina. Nämä ovat yksi näkökulma jännitteisiin, emmekä myöskään kiistä näiden tulkintojen tilannekohtaista mielekkyyttä. Näiden ohella haluamme kuitenkin korostaa jännitteiden organisatorista luonnetta ja niiden kytkeytymistä perustavalla tavalla organisaatioiden tapaan tehdä asioita. Näin nähtynä jännitteet ja paradoksit kertovat organisaation muutostykyvystä, luovuudesta, kyvystä ja luvasta "ajatella toisin" organisaation sisällä ja etsiä uusia ratkaisuja tai "tasapainotiloja" muuttuvassa toimintaympäristössä. (vrt. Rehn 2010) Jännitteet voivat kertoa myös terveestä ja mielekkästä kriitikistä sovellettuja (kriitikkojen näkökulmasta toimimattomia) toimintamalleja kohtaan eivätkä jännitteet sellaisenaan heijasta "muu-

tosvastarintaa” tai ”ymmärtämättömyyttä” organisaation tavoitteita kohtaan. Pikeminkin kritiikki heijastaa sitoutumista organisaatioon ja sen toimintaan kuin siitä etääntymistä tai vieraantumista. (vrt. Eloranta ym. 2019)

Jännitteet voivatkin lisätä painetta asioiden käsittelyyn, joista ne kumpuavat. Tällä voi kuitenkin olla sekä myönteinen että kielteinen vaikutus. Kielteinen vaikutus syntyy, jos paradoksaalinen jännite johtaa nopeaan ”pakkoratkaisuun” joko dilemmana tai yksinkertaisena kompromissina (vrt. Lüscher & Lewis, 2008). Tämä voi saada jännitteen hirttämään organisaatiossa jopa entistä pahemmin. Myönteinen vaikutus voi puolestaan syntyä siitä, että tunnistetut jännitteet johtavat asian perinpohjaiseen käsittelyyn, kuten tapahtui tapausorganisaatioissamme. Näissä tapauksissa jännitteiden näkyväksi tekeminen, ”sanaston” tarjoaminen niiden käsittelyyn ja muutoksen fasilitoiminen erilaisin menetelmin tuotti myönteisiä prosesseja.

Kuten aiemmin todettiin, jännitteisiin voikin suhtautua periaatteessa defensiivisesti tai aktiivisesti (Lewis 2000). Defensiivinen toimintatapa, kuten ongelman kieltäminen tai projisoiminen joihinkin henkilöihin organisaatiossa, ei kuitenkaan lisää todellista ymmärrystä tilanteesta eivätkä ratkaisuyritykset välttämättä osu kohteeseensa. Aktiiviset toimintatavat sen sijaan ottavat lähtökohdakseen sen, että jännitteet ovat luonnollinen ilmiö ja niitä on mahdollista käsitellä erilaisilla toimintamalleilla lähtien jännitteen olemassaolon tunnustamisesta, jatkuen sen työstämiseen esimerkiksi erilaisin ryhmätyömenetelmin (esim. Jarzabkowski ym. 2013; Lüscher & Lewis 2008).

Kuten edellä todettiin, korostamme oman tutkimuksemme pohjalta tarvetta tarkastella jännitteitä systeemisenä ja moniulotteisena ilmiönä. Tällöin keskiöön nousee se, että jännitteitä tarkastellaan toisiinsa nivoutuvina ”kimppuina”, jotka monesti heijastelevat organisaation syvätasolla olevia perustavaa laatua olevia jännitteitä tai paradokseja (vrt. Schein 2001). Tracey ja Greed (2017) ovatkin kehottaneet ajattelemaan paradokseja mannerlaattojen liikkeiden tapaisina ilmiöinä. Maan pinnalta käsin tarkastellen ei voi tietää, mitä pinnan alla tapahtuu ja miten ja milloin se näkyy laattojen välisillä siirroslinjoilla. Samoin järjestyksissä ei ole kyse vain yksittäisistä siirroslinjoista, vaan isojen laattojen äkilliset liikahtukset voivat saada aikaan seurannaisvaikutuksia (uusia järjestyksiä) yllättävissä paikoissa.

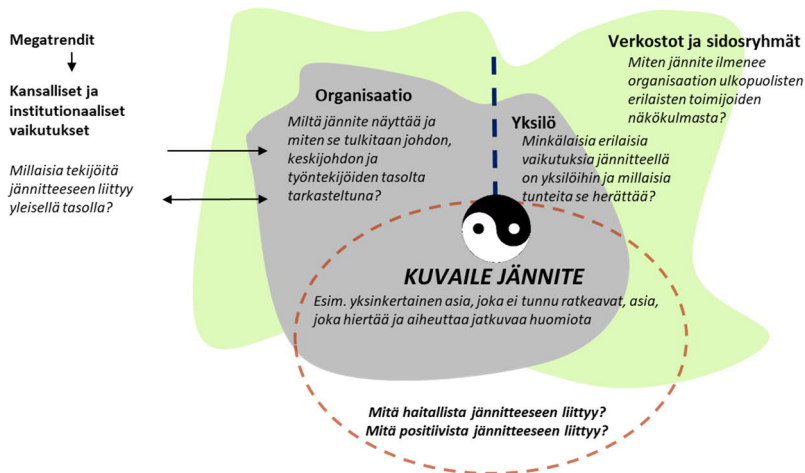


Kuva 6. Jännitteiden moniulotteisuus.

Jännitteiden perusluonteeseen kuuluu myös tilanteen monitulkintaisuus. Perusteltuja näkökulmia ja ratkaisuja voi olla useita. Tämä korostaa paitsi eri yksilöiden ja moniäänisyyden merkitystä, myös koko organisaation ja sen eri osien sekä esimerkiksi toimialan tai institutionaalisen näkökulman mukaan ottamista jännitteiden tulkinnassa ja toiminnan vaikutusten arvioinnissa. Jännitteet eivät ole vuorovaikutussuhteista irrallisia ilmiöitä, mikä puolestaan kiinnittää huomiota vuorovaikutussuhteiden luonteeseen ja tekijöihin jotka siihen vaikuttavat kuten vaikkapa prosessiteollisuuden yrityksen ja sen alihankintayrityksen tapauksessa toisessa tapaustutkimuksessamme. Moninäkökulmaisuus ja vuorovaikutuksen merkitys korostavat myös dialogisuutta keinona tarkastella ja ratkaista jännitteitä, kuten kirjaston tapaus puolestaan osoitti.

Vaikka mitään erityistä ”kikka kolmosta” ei jännitteiden analysointiin ja ratkaisuun ole löydettävissä, koska ratkaisuyrityksissä ja -prosesseissa korostuvat kunkin hetkinen tilanne ja organisaation erityispiirteet (vrt. Lüscher & Lewis, 2008), olemme seuraavassa pyrkineet kiteyttämään joitakin mielekkäinä pitämiämme perusratkaisuja.

Jännitteiden tunnistamis- ja analysointiprosessi voidaan tiivistää yleisellä tasolla alla esitettyyn kuvaan. Lähtökohtana on joskus yksinkertaiseltakin tuntuvan jännitteen kuvailu, minkälainen asia on luonteeltaan, mitä ja ketä siihen liittyy, minkälaisia seurauksia jännitteellä näyttää olevan? Tämän jälkeen jännitettä pyritään tarkastelemaan ja analysoimaan erilaisista näkökulmista eli saamaan esiin siihen liittyviä erilaisia tulkintoja ja narratiiveja organisaation eri tasoilta ja myös organisaation ulkopuolisten toimijoiden näkökulmasta tarkasteltuna. Mielekkästä olisi myös erotella eri organisaatiopositioista käsin tapahtuva tarkastelu sekä yksilöiden henkilökohtaiset ja tunnereaktiot. Äskettäin onkin tutkimuksessa kiinnitetty huomiota tunteiden merkitykseen ja siihen, miten yksilöt kokevat jännitteet ja reagoivat niihin (Smith ym. 2017a).



Kuva 7. Jännitteiden tulkinta.

Koska organisaatio elää ja toimii vuorovaikutuksessa ympäristönsä kanssa, jännitteiden ymmärtäminen ja niiden syiden pohtiminen edellyttää organisaation ulkopuolisten tekijöiden ottamista huomioon jännitetarkastelussa. Onko esimerkiksi kyse koko toimialaa koskevasta murroksesta, joka pakottaa miettimään myös oman organisaation suuntaa, mikä puolestaan luo jännitteitä organisaation sisään. Tästä syystä on hyödyllistä pohtia myös laajempaa toimintaympäristöä. Lopuksi olisi vielä mielekästä tarkastella erilaisten organisaatioissa mahdollisesti esiintyvien jännitteiden suhdetta toisiinsa ja havainnoida, muodostavatko jännitteet laajempia kokonaisuuksia eli systeemisiä "kimppuja". Systeemisyyteen liittyy jännitteiden tarkastelu myös sosio-teknisinä kysymyksinä, eli kysymyksiä, joissa tekniset, organisatoriset ja inhimilliset tekijät ovat tiiviisti toisiinsa kietoutuneita. Jännitteet tarjoavat näkökulman esimerkiksi monisyisiin teknologian soveltamishaasteisiin organisaatiotasolla ja auttavat ymmärtämään paremmin teknologisten ratkaisujen vaikutuksia ja herättämiä jännitteitä yksilöiden, ryhmien ja organisaation näkökulmasta.

Ratkaisuprosessit voivat puolestaan olla hyvinkin erilaisia riippuen organisaatiosta, sen erityispiirteistä ja toimintaympäristöstä. Tämä korostaa avointa kokeilevuutta ja kokeiluista oppimista sekä opitun iteratiivista soveltamista jatkuvana prosessina.

Kaiken edellä esitetyn pohjalta korostamme vuorovaikutteisuuutta ja avoimuutta yleisinä periaatteina jännitteiden ratkaisuprosessissa. Metodisia ratkaisuja saattaa puolestaan olla useita erilaisia (tai niiden yhdistelmiä). Eräitä esimerkkejä ovat vaikkapa itse soveltamamme dialoginen organisaatiokehittäminen (Bushe & Marshak 2016), aiemmin raportissa esitelty Lüscherin ja Lewisin (2008) sparrausmenetelmä sekä Sitran kiteyttämä dialogien rakentamiseen tähtäävä "erätauko" -lähestymistapa³. Tämän lisäksi voi käyttää vaikkapa systemaattisia ennakointimenetelmiä ja mallinnusta erilaisten ratkaisuvaihtoehtojen vaikutusten hahmottamiseen (esim.

³ <https://www.sitra.fi/eratauko/>

Sterman 2000) sekä yhteiskehittämiseen (co-creation) kehitettyjä lähestymistapoja. Mielenkiintoinen on myös Aalto yliopiston tutkimusryhmän äskettäin kehittämä menetelmä ”Väittämyöpaja” muutosdialogin fasilitoimiseksi (Eloranta ym. 2019).

Ehdottamamme ratkaisuprosessin voikin tiivistää kolmeen ”pointtiin”: Analysoi moninäkökulmaisesti, luo yhteisöllisiä ratkaisuja ja sovelta iteratiivisena prosessina.

Kaiken kaikkiaan jännitteisiin tulisi suhtautua uteliaan avoimesti, rakentaa toimintatapoja ja ratkaisuja yhdessä henkilöstön kanssa ja muistaa ettei elävä ja toimiva organisaatio tule koskaan valmiiksi – se elää jatkuvassa muutosprosessissa jossa erilaiset jännitteet ovat sen alituisena kumppanina. Se, kuinka mielekkäästi ja luovasti organisaatio kykenee ratkaisemaan jännitteitä ja elämään joustavasti niiden kanssa kertoo puolestaan organisaation resilienssistä – muutosjoustavuudesta.

Olemme tässä tutkimuksessa avanneet joitakin näkökulmia organisaatioiden jännitteisiin tai paradokseihin. Ehdotamme, että tuleva tutkimus pyrkisi testaamaan ehdottamiamme näkökulmia erilaisissa organisaatio- ja toimintakonteksteissa. On esimerkiksi ilmeistä, että kysymys jännitteiden tunnistamisesta ja ratkaisusta asettuu toisin pienessä organisaatiossa, jossa kaikki tuntevat toisensa kuin suuressa satoja tai tuhansia ihmisiä työllistävässä organisaatiossa. Dynamiikka saattaa olla myös erilaista asiantuntijapalveluita tuottavassa yrityksessä verrattuna vaikkapa tehdasorganisaatioon tai julkisen sektorin palveluita tuottavaan organisaatioon. Systemaattiset vertailuasetelmat valaisisivat lisää jännitteiden rakentumisen dynamiikkaa, ratkaisun liittyviä haasteita ja prosesseja.

Olemme tutkimuksemme aikana kohdanneet ja joutuneet pohtimaan myös tunteiden merkitystä jännitteiden syntymisessä ja reaktioissa erilaisiin jännitteisiin. Nähdäksemme tämä on siinä määrin laaja ja kompleksinen kysymys, että sitä olisi tarkasteltava lähemmin tälle näkökulmalle omistetuissa jatkotutkimuksissa (vrt. Smith ym. 2017a).

Havaintomme jännitekimpuista on johdattanut myös hankkeen loppumetreillä pohtimaan kysymystä jännitteiden moninapaisuudesta. Paradoksikirjallisuudessa jännitteet esitetään pääsääntöisesti kaksinapaisina ja tämä on ollut myös oma lähtökohtamme. Puhumme kuitenkin itse asiassa moninapaisista jännitteistä, kun puhumme ajassa ja tilassa muuntuvista ”jännitekimpuista” joihin kytkeytyy monia toisiinsa sidoksissa olevia jännitteitä? Ja minkälainen on oikeastaan moninapainen jännite? (vrt. emt.)

Lisäksi olisi mielenkiintoista kehittää esittämiimme ajatuksiin perustuvia vuorovaikutusrakenteita jossakin organisaatiossa ja tarkastella niiden vaikutusten kehittymistä muutaman vuoden aikavälillä. Pitkittäistutkimukset ja vaikuttavuusanalyysit avaavat näkökulman menetelmien pitkäjänteisiin vaikutuksiin ja muutoksiin organisaatiossa. Nämä ovat kysymyksiä, joita olisi perusteltua pohtia lähemmin tulevissa organisaatiojännitteitä ja paradokseja koskevissa tutkimuksissa.

Lähteet

- Abdallah, C., Denis, J.-L. & Langley, A. 2011. Having Your Cake and Eating It Too: Discourses of Transcendence and Their Role in Organizational Change Dynamics. *Journal of Organizational Change Management* 24(3): 333–48.
- Autio, E. & Thomas, L.D.W. (2013). Innovation ecosystems. *Oxford Handbook of Innovation Management*, 204–288.
- Bechtold, B.L. 1997. Chaos theory as a model for strategy development. *Empowerment in Organizations* 5(4): 193–201.
- Beeson, I. & Davis, C. 2000. Emergence and Accomplishment in Organizational Change. *Journal of Organizational Change Management* 13: 178-189. <https://doi.org/10.1108/09534810010321508>.
- Biggs, R., Schluter, M., Biggs, D., ym. 2012. Toward Principles for Enhancing the Resilience of Ecosystem Services. *Annu. Rev. Environ. Resour.* 37: 421–48.
- Bonanno, G.A. 2004. Loss, trauma, and human resilience: Have we underestimated the human capacity to thrive after extremely aversive events? *American Psychologist* 59(1): 20–28.
- Burnes, B. 2005. Complexity theories and organizational change. *International Journal of Management Reviews* 7(2): 73–90.
- Bushe, G.R. & Marshak, R.J. 2016. *The Dialogic Organization Development Approach to Transformation and Change*. Teoksessa: Rothwell, W. Stravros, J., & Sullivan R. (toim.) *Practicing Organization Development*, 4th ed. San Francisco, Wiley.
- Cummings, S., Bridgman, T., & Brown, K. G. 2016. Unfreezing change as three steps: Rethinking Kurt Lewin's legacy for change management. *Human Relations*, 69(1): 33–60. <https://doi.org/10.1177/0018726715577707>.
- Dunphy, D. 1996. Organizational change in corporate settings. *Human Relations* 49(5): 541–552.
- Dunphy, D.C. & Stace, D.A. 1988. Transformational and coercive strategies for planned organizational change: beyond the O.D. model. *Organizational Studies* 9(3): 317–334.
- Eccles, R. G. & Nohria, N. 1992. *Beyond the hype. Rediscovering the essence of management*. USA: Harvard Business School Press.

- Guilmot, N. & Ehnert, I. 2015. 27 years of research on organizational paradox and coping strategies: A review – "XXIVe Conférence Internationale de Management Stratégique", Paris (du 03/06/2015 au 05/06/2015).
- Eisenhardt, K.M. 2000. Paradox, Spirals, Ambivalence: the New Language of Change and Pluralism. *Academy of Management Review* 25(4), Introduction to Special Topic Forum.
- Eloranta T, Vanharanta O. & Vartiainen M. 2019. Muutosvastarinta resurssina uudistuvissa organisaatioissa. Aalto University publication series. Science + Technology 5/2019. Helsinki.
- Eoyang, G. & Holladay, R. 2013. Adaptive Action, Leveraging Uncertainty in Your Organization. Stanford. Stanford University Press.
- Farjoun, M. 2010. Beyond dualism: stability and change as a duality. *Academy of Management Review* 35(2): 202–225.
- Fiol, C.M. 2002. Capitalizing on paradox: The role of language in transforming organizational identities.
- Ford, J., & Backoff, R. 1988. Organizational change in and out of dualities and paradox. In R. Quinn & K. Cameron (Eds.), *Paradox and transformation: Toward a theory of change in organization and management*: 81–121. Cambridge, MA: Ballinger.
- Friborg, O., Hjemdal, O., Rosenvinge, J.H. & Martinussen, M. 2003. A new rating scale for adult resilience: what are the central protective resources behind health adjustment? *International Journal of Methods in Psychiatric Research* 12(2): 65–76.
- Harari, Y.N. 2016. *Sapiens – ihmisen lyhyt historia*. Helsinki: Bazarkustannus.
- Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2014. Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Gaudeamus.
- Hollnagel, E., Pariès, J., Woods D.D. & Wreathall, J. (toim.) 2011. *Resilience engineering in practice: a guide-book*. Farnham: Ashgate.
- Jarzabkowski, P., Lê, J.L. & Van de Ven, A.H. 2013. Responding to competing strategic demands: How organizing, belonging, and performing paradoxes co-evolve. *Strategic Organization* 11(3): 245–280
- Kansalaisen kirjasto – Olennainen osa suomalaista osaamista. Yleisten kirjastojen suunta 2016–2020. Yleisten kirjastojen neuvosto.
- Karjalainen, M. 1977. *Kansankirjastojen kehitys Suomessa 1802–1906*.

- Kietäväinen, T. 2016. Kirjastojen rooli elinvoimaisessa kunnassa. Julkaisussa: Hyötyä, tietoa, elämyksiä – kirjastojen vaikuttavuuden ulottuvuuksia. Helsinki: Kuntaliitto, 7–8.
- Kirjastolaki 1492/2016. Laki yleisistä kirjastoista.
- Kotter, J.P. 1996. Muutos vaatii johtajuutta. Helsinki: Oy Rastor Ab.
- Lahtinen, M. 1988. Yhteisen kansan valoksi. Käsitteet kansankirjastojen ja lukemisen tavoitteista suomalaisissa sanomalehdissä vuosina 1841—1890. Kirjastotiede ja informatiikka 7(2).
- Lahtinen, J. & Juntumaa, J. 2016. Kirjaston vaikuttavuuden ulottuvuuksia lainausdatan ja kyselytutkimusten valossa. Julkaisussa: Hyötyä, tietoa, elämyksiä – kirjastojen vaikuttavuuden ulottuvuuksia. 2016. Helsinki: Kuntaliitto, 79–87.
- Laitinen, M. 2016. Kirjastojen muuttuva toimintaympäristö haastaa perinteiset mitaustavat. Julkaisussa: Hyötyä, tietoa, elämyksiä – kirjastojen vaikuttavuuden ulottuvuuksia. 2016. Helsinki: Kuntaliitto, 15–22.
- Leana, C.R. & Barry, B. 2000. Stability and change as simultaneous experiences in organizational life. *Academy of Management Review* 25(4): 753–759.
- Lewis, M.W. 2000. Exploring Paradox: Toward a More Comprehensive Guide. *Academy of Management Review* 25(4).
- Lewis, M.W. & Smith, W.K. 2014. Paradox as a Metatheoretical Perspective. Sharpening the Focus and Widening the Scope. *The Journal of Applied Behavioral Science* 50(2): 127–149.
- Lüscher, L.S & Lewis, M.W. 2008. Organizational change and managerial sense-making: Working through paradox. *Academy of Management Journal*, *Academy of Management Journal* 51(2): 221–240.
- Marshak, R. J. 1993. Managing the metaphors of change. *Organizational Dynamics* 22(1).
- Mittleton-Kelly, E. (toim.) 2007. Complex systems and evolutionary perspectives on organizations. The application of complexity theory to organizations. Emerald: Bingley, UK.
- Morgan, G. 1977. Images of organization. Thousands Oaks, USA: SAGE.
- Nieminen, M., Talja, H., Heikkilä, J.-P., Airola, M., Viitanen, K. & Tuovinen, J. 2017. Muutosjoustavuus. Organisaation resilienssin tukeminen. *VTT Technology* 318: VTT.

- Nieminen, M. & Talja, H. 2017. Tensions, Spaces of Self-Organization and Resilience. Teoksessa: Eskola, Anne (toim.) Navigating Through Changing Times. Knowledge Work in Complex Environment. Routledge, 71–91.
- Nieminen, M. & Talja, H. 2018. Vain muutos on pysyvää: organisaation muutosjous-tavuuden rakentuminen. Teoksessa Puutio, R. & Heikkilä, J.-P. (toim.) Organisaatio prosessina – muodonmuutoksen konsultointi. Jyväskylä: Metanoia-Instituutti, 198–221.
- Palmer, I. & Hardy, C. 2000. Thinking about management. London: Sage.
- Perjo, L. & Malmström, T. 2019. Kirjasto ammattilaisten silmin. Kirjastoalan työntekijäselvityksen loppuraportti. Pentagon Insight Oy.
- Poole, M.S. & Van de Ven, A.H. 1989. Using Paradox to Build Management and Organization Theories. *Academy of Management Review* 14(4).
- Puusa, A., Mönkkönen, K. & Hytti, U. 2014. Narratiivisuus organisaatiotarinan rakentamisessa. *Hallinnon Tutkimus* 33 (2): 112–120.
- Rehn, A. 2010. Vaaralliset ideat. Toisenlainen kirja luovuudesta. Talemum: Helsinki.
- Regeer Barbara, J. & Bunders Joske, F.G. 2009. Knowledge co-creation: Interaction between science and society. A transdisciplinary approach to complex societal issues. RMNO:Haag.
- Rotmans, J. and Loorbach, D. 2009. Complexity and Transition Management. *Journal of Industrial Ecology* 13: 184–196.
doi:10.1111/j.1530-9290.2009.00116.x
- Schad, J., Lewis, M.W., Raisch, S. & Smith, W.K. 2016. Paradox research in management science: Looking back to move forward. *Academy of Management Annals* 10(1): 5–64.
- Schein, E. 2001. Yrityskulttuuri – selviytymisopas. Tietoa ja luuloja kulttuurimuutoksesta. Helsinki: Laatu keskus.
- Scott W.R. 1992. Organizations: rational natural and open systems. 3ed. Englewood Hill: Prentice-Hall.
- Smith, K., Erez, M., Järvenpää, S., Lewis, M.W. & Tracey, P. 2017a. Adding Complexity to Theories of Paradox, Tensions, and Dualities of Innovation and Change: Introduction to Organization Studies Special Issue on Paradox, Tensions, and Dualities of Innovation and Change. *Organization Studies* 38(3-4): 303–317.

- Smith, W.K., Lewis, M.W., Jarzabkowski, P. & Langley, A. 2017b. The Oxford handbook of organizational paradox. Oxford: Oxford University Press.
- Smith, W. & Lewis, M. 2011. Toward a theory of paradox: a dynamic equilibrium model of organizing. *Academy of Management Review* 36(2): 381–403.
- Sterman, J.D. 2000. *Business Dynamics: Systems Thinking and Modeling for a Complex World*. Boston: Irwin McGraw-Hill.
- Sundaramurthy, C., & Lewis, M. W. 2003. Control and collaboration: Paradoxes of governance. *Academy of Management Review* 28(3): 397–415.
- Talja, H., Eoyang, G. & Airola, M. 2017. *Navigating in Turbulent Environments: How to Keep Staying in the Game?* Teoksessa: Eskola, Anne (toim.) *Navigating Through Changing Times. Knowledge Work in Complex Environment*. Routledge, 247–266.
- Talja, H. & Heikinheimo, L. 2017. Nuoralla tanssia energiantuotannossa: verkostoista uudistumiskykyä ja ketteryyttä T&K-toimintaan. Teoksessa: Lappalainen, Ahonen, Nuutinen, Valjakka & Talja (toim.): *Arvonluonnin muutoksen aakkoset – arvot, arki ja arvostus*. http://www.vtt.fi/Documents/Julkaissut/Muutoksen_aakkoset/Kirjoitus_11.pdf.
- Tetenbaum, T. 1998. Shifting paradigms: from Newton to chaos. *Organizational Dynamics* 26(4): 21–32.
- Tiedotteet. 2019. Aluehallintovirasto. <https://www.avi.fi/web/avi/-/kirjastojen-tilastot-2018-on-julkaistu>.
- Tilastot. 2019. Kirjastot.fi. <https://tilastot.kirjastot.fi/>.
- Tracey, P. & Creed, W.E.D. 2017. Beyond managerial dilemmas. The Study of Institutional paradoxes in organization theory. Teoksessa: Smith, W.K., Lewis, M.W., Jarzabkowski, P. & Langley, A. 2017b. *The Oxford handbook of organizational paradox*. Oxford: Oxford University Press.
- Trist, E.L. 1981. *The evolution of socio-technical systems. A conceptual framework and an action research program*. Toronto: Ontario Quality of Working Life Centre.
- Tsoukas, H. & Chia, R. 2002. On organizational becoming: Rethinking organizational change. *Organization Science* 13(5).
- Uhl-Bien M., Russ M. & McKelvey B. 2007. Complexity Leadership Theory: Shifting leadership from the industrial age to the knowledge era. *The Leadership Quarterly* 18: 298–318.

- Vartiainen, P., Ollila, S., Raisio, H. & Lindell, J. 2013. Johtajana kaaoksen reunalla – kuinka selviytyä pirullisista ongelmista? Helsinki: Gaudeamus.
- Weick, K.E. & Quinn, R.E. 1999. Organizational change and development. *Annual Review of Psychology* 50: 361–386.
- Välikangas, L. 2010. *The Resilient Organization. How Adaptive Cultures Thrive Even When Strategy Fails.* The McGraw-Hill.

Liitteet

Tapaustutkimus 1	määrä	aika
Avainhenkilöhaastattelut. Teemat: työnkuva, muutokset, johtaminen, itseorganisoituminen, arvot, jännitteet	18 yksilöhaastattelua, 2 ryhmähaastattelua kirjaston johto, lautakunnan ja sivistystoimen johto, henkilöstö	04/2018
Työpajat, haastattelujen yhteenveto, ennakoitiin, osallistamiseen sekä loppuarvioitiin liittyen	6	03/2018-11/2019
Tilannekatsaukset ja suunnittelupalaverit	5	03/2018-9/2019
Dokumentit (toimintasuunnitelmat, organisaatiomalli, kirjastostrategia, kokousmuistiot)	5	2017-2019
Haastattelututkimus kirjastojen johtajille, työnkuva, organisatoriset tekijät, toimintaympäristö -, kulttuuri ja muutokset, organisatoriset jännitteet	6	04/2019-06/2019

Tapaustutkimus 2			
Aloituskokous ja jännitteen valinta	1 kokous ja viestintää	Täsmennettiin casen puitteet molemmin puolin ja yritys valitsi sopivan kohteen	28.9.2017–22.8.2018
Käytännön toteutuksesta sopiminen	1 kokous ja viestintää	Yrityksen edustaja esitteli case-kohteen ja sovittiin casen toteutuksesta VTT:n laatiman suunnitelman pohjalta	10.9.2018–30.10.2018
Haastattelut	5 haastattelua, 8 haastateltavaa		16.11.2018–23.11.2018
Yhteenveto-työpajan valmistelu	1 kokous yrityksen edustajan kanssa, valmistelutyötä VTT:llä	Alustavat tulokset käytiin läpi, sovittiin yhteenvetotyöpajan sisällöstä	27.11.2018–18.12.2018
Yhteenveto-työpaja	1 työpaja, 5 osallistujaa, 2 esittelijää	VTT esitteli tulokset ja sovittiin toteutettavasta ratkaisumallista	19.12.2018

Nimeke	Jännitteistä uutta voimaa Keinoja organisaatioille jännitteiden tulkintaan ja hyödyntämiseen
Tekijä(t)	Mika Nieminen, Heli Talja, Merja Airola, Marinka Lanne, Jouko Heikkilä & Marja Ylönen
Tiivistelmä	<p>Varsin yleisesti organisaatiojännitteiden tulkinnat korostavat niiden luonnetta eräänlaisina virheinä ja häiriöinä organisaation toiminnassa, johtamisen epäonnistumisina, yksilöiden "sopeutumisongelmina", tai henkilöiden välisinä ristiriitoina.</p> <p>Tämän näkökulman lisäksi on perusteltua tarkastella organisatorisia jännitteitä systeemisenä ilmiönä, jotka voivat olla myös produktiivisia ja luovia elementtejä organisaatioissa. Jännitteet ovat organisaation "luonnollinen ominaisuus", joita ei voi poistaa, hallita ja pysyvästi ratkaista, koska ne kytkeytyvät perustavalla tavalla organisaatioiden tapaan tehdä asioita. Jännitteet ja paradoksit kertovat myös organisaation muutoskyvystä, luovuudesta, kyvystä ja luvasta "ajatella toisin" organisaation sisällä ja etsiä uusia ratkaisuja muuttuvassa toimintaympäristössä.</p> <p>Arjessa esiintyviä jokapäiväisiä ja joskus mitättömiltäkin vaikuttavia jännitteitä on mahdollista tarkastella toisiinsa nivoutuvina "kimppeina", jotka monesti heijastelevat organisaation syvätasolla olevia jännitteitä. Analysoimme näistä lähtökohdista kahden tapaustutkimusorganisaatiomme jännitteitä ja ehdotamme lopuksi yleistä toimintamallia jännitteiden analysoimiseen ja käsittelyyn organisaatioissa.</p> <p>Jännitteet ovat aina kontekstuaalisia. Ratkaisuyrityksissä ja -prosesseissa korostuvat kunkin hetkinen tilanne ja organisaation erityispiirteet. Jännitteiden olemassaolon tunnistaminen ja tunnistaminen organisaatioissa on kuitenkin tärkeää. Ehdottamamme ratkaisuprosessin voi tiivistää kolmeen toisiaan seuraavaan prosessiin: Analysoi moninäkökulmaisesti, luo yhteisöllisiä ratkaisuja ja sovelta iteratiivisena prosessina.</p> <p>Kaiken kaikkiaan jännitteisiin tulisi suhtautua avoimesti, rakentaa toimintatapoja ja ratkaisuja yhdessä henkilöstön kanssa ja muistaa että elävä ja toimiva organisaatio elää jatkuvassa muutosprosessissa jossa erilaiset jännitteet ovat arkipäivää. Se, kuinka mielekkäästi ja luovasti organisaatio kykenee ratkaisemaan jännitteitä ja elämään joustavasti niiden kanssa kertoo puolestaan organisaation muutosjoustavuudesta.</p>
ISBN, ISSN, URN	ISBN 978-951-38-8721-6 (nid.) ISBN 978-951-38-8720-9 ISSN-L 2242-1211 ISSN 2242-1211 (Painettu) ISSN 2242-122X (Verkkojulkaisu) DOI: 10.32040/2242-122X.2019.T365
Julkaisu-aika	Joulukuu 2019
Kieli	Suomi, englanninkielinen tiivistelmä
Sivumäärä	53 s.
Projektin nimi	
Rahoittajat	
Avainsanat	Organisatoriset jännitteet, paradoksit, kompleksisuus, muutosjohtaminen
Julkaisija	Teknologian tutkimuskeskus VTT Oy PL 1000, 02044 VTT, puh. 020 722 111, https://www.vtt.fi/

Title	Organisational tensions as a source of renewal
Author(s)	Mika Nieminen, Heli Talja, Merja Airola, Marinka Lanne, Jouko Heikkilä & Marja Ylönen
Abstract	<p>Every-day interpretations of organisational tensions emphasize their nature as errors and malfunctions, management failures, individuals' adaptation problems, or interpersonal conflicts.</p> <p>Organizational tensions are, however, many times systemic phenomena, which may be productive and creative elements within an organisation. Tensions are an intrinsic character of any organisation and they cannot be removed, controlled, or permanently resolved because they are fundamentally linked to the way organizations exist and function. Tensions and paradoxes are also indicators of organisations' creativity and ability to change.</p> <p>Ordinary and even insignificant tensions in everyday life of an organization can be seen systemic and intertwined "bundles", that often reflect deep-seated tensions within an organization. From this perspective, we analyse the tensions of our case study organizations and propose an approach for analysing and addressing organizational tensions.</p> <p>Tensions are always contextual. The specific situation and characters of an organisation should be emphasised while resolving the tensions. Our proposed solution process can be summarised in three action points: analyse tensions from multiple angles, create collective solutions, and apply different solutions as an iterative process.</p> <p>Tensions should be analysed openly, building practices and solutions together with staff, and remembering that a healthy organization is constantly under a process of change, in which different tensions are a normal phenomenon. An organization's creative ability to live in tensions is an indicator of its resilience.</p>
ISBN, ISSN, URN	ISBN 978-951-38-8721-6 (Soft back ed.) ISBN 978-951-38-8720-9 ISSN-L 2242-1211 ISSN 2242-1211 (Print) ISSN 2242-122X (Online) DOI: 10.32040/2242-122X.2019.T365
Date	December 2019
Language	Finnish, English abstract
Pages	53 p.
Name of the project	
Commissioned by	
Keywords	organisational tensions, organisational paradoxes, complexity, leadership, resilience
Publisher	VTT Technical Research Centre of Finland Ltd P.O. Box 1000, FI-02044 VTT, Finland, Tel. 020 722 111, https://www.vttresearch.com

Jännitteistä uutta voimaa

Keinoja organisaatioille jännitteiden tulkintaan ja hyödyntämiseen

Varsin usein organisaatioiden jännitteet nähdään häiriöinä organisaation toiminnassa, johtamisen epäonnistumisina, yksilöiden "sopeutumisongelmina", tai henkilöiden välisinä ristiriitoina. Organisatoriset jännitteet ovat kuitenkin usein systeemisiä ilmiöitä, jotka voivat olla myös produktiivisia ja luovia elementtejä organisaatiossa. Jännitteet ovat organisaation "luonnollinen ominaisuus", joita ei voi poistaa, hallita ja pysyvästi ratkaista, koska ne kytkeytyvät perustavalla tavalla organisaatioiden tapaan tehdä asioita. Jännitteet ja paradoksit kertovat myös organisaation muutoskyvystä, luovuudesta, kyvystä ja luvasta "ajatella toisin" organisaation sisällä ja etsiä uusia ratkaisuja muuttuvassa toimintaympäristössä. Jännitteisiin tulisi suhtautua avoimesti, rakentaa toimintatapoja ja ratkaisuja yhdessä henkilöstön kanssa ja muistaa, että toimiva organisaatio elää jatkuvassa muutosprosessissa, jossa erilaiset jännitteet ovat arkipäivää. Se, kuinka mielekkäästi ja luovasti organisaatio kykenee ratkaisemaan jännitteitä ja elämään joustavasti niiden kanssa, kertoo puolestaan organisaation muutosjoustavuudesta.

ISBN 978-951-38-8721-6 (nid.)
ISBN 978-951-38-8720-9
ISSN-L 2242-1211
ISSN 2242-1211 (Painettu)
ISSN 2242-122X (Verkkójulkaisu)
DOI: 10.32040/2242-122X.2019.T365